Charte éthique



Charte éthique des associations

Nous, associations signataires de la présente Charte, déclarons notre adhésion au projet de société démocratique, moderne et solidaire et réitérons notre engagement à :

1. Respecter les valeurs fondamentales et les droits de la personne humaine tels qu'ils sont universellement reconnus :
   - respect de la dignité humaine,
   - refus des discriminations sur la base du sexe, de la race ou de la religion,
   - respect des droits des enfants,
   - respect de la diversité culturelle,
   - respect de l'environnement,
   - respect du principe de résolution non violente des conflits.
2. Promouvoir la démocratie, la citoyenneté, la modernité et la défense des libertés individuelles et collectives.
3. Promouvoir le développement humain durable du pays dans toutes ses dimensions.
4. Respecter le caractère non lucratif de l'action associative.
5. Promouvoir un fonctionnement démocratique de l'association.
6. Respecter la rigueur et la transparence dans la gestion administrative et financière de l'association.

Rabat, le 29 mai 2007

L'adhésion à la présente Charte constitue un préalable pour s'inscrire dans le processus de qualification des associations.

Toute association désireuse de signer cette Charte peut le faire directement en ligne sur le site du Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité www.social.gov.ma

La Charte éthique des associations a été élaborée à l'issue d'une large concertation entre le Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité et le tissu associatif, lors des ateliers régionaux auxquels ont participé plus de 500 associations. Cette Charte a été signée par tous les acteurs présents à la rencontre nationale de restitution du 29 mai 2007.



« LE GUIDE MAROCAIN DES ASSOCIATIONS »

SOMMAIRE :

I- Création d'une association :

A- Comment créer une association ?

1- **Généralités :**

a) **Définition**
b) **Principales caractéristiques d'une association.**
c) **Types d'associations**
d) **Pourquoi une association.**
e) **Principes d'un projet associatif.**

2- **Les étapes de la création d'une association**
3- **La déclaration d'une association**

B- Comment distinguer l'association des autres groupements ?

1- **Les parties politiques et les associations à caractère politique.**

a)- Cadre juridique
b)- Limites
c)- Dissolution
d)- Sanctions

2- **Les groupements d'intérêt économique**

a)- Définition et vocation du GIE
b)- La différence entre association et GIE

3- **Les associations syndicales.**



4- La société civile.

C- Comment régir l'activité d'une association ?

1- Les statuts

a) A quoi servent les statuts ?
b) Comment élaborer des statuts ?
c) Les modifications statutaires

2- Le règlement intérieur

D- Comment organiser une association ?

1- L'assemblée générale :

a) L'assemblée constitutive
b) L'assemblée ordinaire
c) L'assemblée extraordinaire

2- Le bureau dirigeant

a)- Pas de dirigeant, ni de bureau obligatoire, mais…
b)- Le président
c)- Le secrétaire général
d)- Le trésorier

3- Les droits et obligations des membres adhérents
4- Les documents à tenir

a) Les registres de l'association
b) Le procès verbal.

II- La gestion d'une association :

A- La gestion stratégique

1- L'importance de la planification
2- Les étapes de la planification stratégique

a)- Préparation du processus de la planification stratégique
b)- Analyse des forces et faiblesses
c)- Analyse de l'environnement global de l'association
d)- Evaluation de la capacité organisationnelle
e)- Détermination de la vision stratégique de l'association
f)- Détermination des objectifs stratégiques
g)- Elaboration d'une stratégie d'action



3- Le Suivi-évaluation
4- Pour une planification réussie.

B- La gestion administrative :

1- La création d'un système d'information.
2- Les outils et supports de la gestion administrative.

C- La gestion comptable

1- Pourquoi une comptabilité ?
2- Une comptabilité générale ou analytique ?
3- Une comptabilité maison, comptable ou commissaire aux comptes ?
4- Les pièces justificatives.
5- Pour une tenue de comptabilité efficace.

a)- Les livres de disponibilité et livres de crédit
b)- Les états de synthèse
c)- Techniques d'analyse financière

D- La gestion budgétaire

1- Le budget prévisionnel
2- Les outils et supports de la gestion budgétaire.
3- Pour une gestion budgétaire efficace

E- La gestion sociale

F- La fiscalité des associations.

1- Les associations à but lucratif.

a)- Impôt sur les sociétés
b)- Taxe sur la valeur ajoutée
c)- Impôt sur le revenu
d)- Impôt des patentes
e)- Taxe urbaine et taxe d'édilité
f)- Droit d'enregistrement et du timbre

2- Les associations à but non lucratif.

III- Le financement

A- L'environnement externe d'une association



B- La mobilisation des ressources

1. Les Ressources
2. Les Mécanismes de mobilisation
3. Les Fournisseurs de ressources

C- les sources de financement au maroc.

1- Les sources de financement direct

a)- Les sources de financement classique des associations
b)- Les nouvelles sources de financement des associations

2- Les sources de financement indirectes

D- Les outils de communication externe.

E- Comment peut on attirer les fournisseurs de ressources ?

1. Etapes

a)- Développer un plan stratégique
b)- Réviser la situation actuelle des ressources
c)- Identifier et examiner les mécanismes de mobilisation des ressources

2. Identifier et rechercher les différents fournisseurs de ressources
3. Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources
4. Accroître l'efficacité des rencontres avec les fournisseurs de ressources

F- Comment monter un projet.

1. L'identification
2. La planification
3. L'exécution
4. L'évaluation

IV- Les limites de la liberté d'association

A- La responsabilité d'une association

1- Responsabilité civile



a)- Envers l'association
b)- Envers les membres et les tiers

2- Responsabilité financière

a)- Redressement ou liquidation judiciaire
b)- Cautionnement

3- Responsabilité pénale

a)- Dirigeant auteur d'une infraction
b)- Dirigeant coauteur ou complice d'une infraction avec l'association

B- L'action en justice

C- Les limites

D- La dissolution

1. **Volontaire**
2. **Judiciaire**
3. **Statutaire**
4. **Administrative**

E- Les sanctions



INTRODUCTION :

La dynamique que connaît le pays, ces dernières années, tant au niveau socio-économique qu'au niveau culturelle et politique a permis à de nombreuses associations, oeuvrant dans différents domaines, de voir le jour, et aux associations déjà existantes de voir leur champ d'intervention s'élargir conséquemment à l'ouverture démocratique du pays.

Le rôle que remplissent les associations est indéniable, en effet le travail associatif puise son essence dans des valeurs aussi nobles que la solidarité, l'égalité, la liberté…

La force des associations réside dans leur capacité à être proches des populations et sont dans ce sens les plus aptes à spécifier les besoins de certaines franges de la population et de proposer des solutions et des plans d'action à même de remédier à ces problèmes.

Les associations permettent également d'inculquer la notion de citoyenneté dans la culture de tout un chacun, et de le sensibiliser à son rôle dans le développement du pays, avec comme objectif de bâtir une société civile solidaire et autonome bénéficiant d'un pouvoir d'initiative et d'influence important sur l'opinion public.

Les problèmes que connaît le Maroc d'aujourd'hui (Pauvreté, exclusion, chômage, manque d'infrastructures..) nécessite une approche globale afin d'y remédier, les associations occuperont une place de choix dans la lutte contre ces maux sociaux et économiques.

Il faudrait penser un système où les associations et les institutions publiques travaillent ensemble dans une perspective de développement humain et de dignité pour l'Homme.

Le Guide Marocain des Associations, se veut une référence pour les personnes porteuses de projets associatif, désirant de connaître l'environnement réglementaire et économique en liaison avec le milieu associatif.



I.Création d'une association

A. Comment créer une association :

1) Généralités :

a. Définition

L'article premier du Dahir du 15 novembre 1958 définit l'association comme étant "la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices".

Les associations à but non lucratif peuvent se former librement**,** sans autorisation ni déclaration préalable. Mais la déclaration doit se faire après la tenue de l'assemblée générale constitutive.

La Loi de référence est le Dahir de 1958 (complété par la 00-75) et son décret d'application expliquant la façon de procéder pour créer une association.

b. Caractéristiques d'une association :

- L'association est **une convention**, un contrat de droit privé entre au moins deux adhérents (personnes physiques ou morales). En général, un contrat d'association n'est pas formalisé par un écrit. Les statuts représentent le texte de référence d'une association. Ce sont les statuts et les formalités légales de constitution qui permettent d'apporter la preuve de l'existence de cette convention.

- C'est **un groupement permanent** c'est-à-dire que même si les membres de l'association changent, l'association poursuit son fonctionnement. La vie juridique d'une association est donc totalement dissociée de la vie des personnes qui la composent.

- Les personnes groupées en association doivent avoir un **but commun** qui est clairement expliqué dans les statuts et qui peut être mentionné dans la dénomination de l'association. Ce but **ne doit pas avoir un caractère lucratif**. En effet, l'objet principal d'une association ne peut être la recherche du profit.

- **L'association ne peut distribuer les bénéfices entre les membres** : une association peut réaliser des bénéfices sur ses activités, mais il lui est interdit de les partager entre les membres comme c'est le cas dans les sociétés ou la coopérative. Les gains que l'association réalise ne doivent pas permettre l'enrichissement personnel des adhérents ni pendant la vie de l'association ni à sa dissolution.

- **Les membres d'une association sont tenus de ne mettre en commun que leurs connaissances ou leurs activités**. A défaut, le contrat ne saurait être qualifié de convention d'association. De ce fait, l'association ne peut avoir un capital comme c'est le cas dans les sociétés ou la coopérative.

- **Une gestion démocratique et participative** : tous les membres de l'association sont sur le même pied d'égalité en ce sens que toute hiérarchie fondée sur des considérations économiques (participation au capital) ou juridique (subordination juridique) est exclue.

- **Les membres d'une association disposent d'une seule voix a**u niveau de la prise de décision et d'élection des gérants de l'association.

- **L'objet est sans limite** : rien ne limite, ni n'interdit l'invention, l'innovation, l'originalité dans la définition des objectifs de l'association. La liberté totale de l'objet associatif, **sauf** porter atteinte à l'ordre public et être contraire aux bonnes moeurs.

c. Quels sont les types d'associations?

La multiplicité des associations a donné naissance à plusieurs catégories. On en distingue trois catégories :

- **Classement selon le dahir de 1958 :**

Les associations déclarées :

Le simple fait de déclarer une association crée une personnalité morale et permet d'acquérir une capacité juridique. Elle peut alors :

- Se constituer partie en justice, c'est-à-dire exercer une action en justice, tant en demande qu'en défense.
- Recevoir des cotisations, des dons, des subventions.
- Acheter, posséder, administrer des biens, dès lors que ces biens servent directement l'objet social de l'association.
- S'engager par contrat : convention, affiliation, contrat de travail pour le personnel, ouverture d'un compte en banque, emprunt, contrat d'assurance...

Déclarer une association c'est lui permettre d'acquérir "une personnalité morale" et une "capacité juridique". Elle peut, ainsi, ouvrir un compte en banque et recevoir des subventions, des dons, acheter, vendre, louer, hypothéquer, effectuer tout placement sans avoir à solliciter l'autorisation auprès des pouvoirs publics. Une association déclarée peut également exercer une action en justice dès lors qu'elle a subi un préjudice. Elle peut avoir du personnel salarié et exercer une activité commerciale.

Les associations d'utilité publique.

Une association peut être reconnue d'utilité publique; elle est alors dotée d'une capacité juridique plus étendue que celle d'une association simplement déclarée et publiée.



Pour obtenir cette reconnaissance, l'association doit respecter un certain nombre de contraintes (but d'intérêt général, le rayonnement de l'association doit excéder le cadre local, 200 membres au moins, ressources financières importantes, délai d'existence d'au moins trois ans, adoption de statuts types) et se soumettre à un contrôle des pouvoirs publics.
La reconnaissance d'utilité publique n'est pas accordée automatiquement. C'est le secrétariat du gouvernement qui dispose d'un pouvoir d'appréciation sur l'opportunité d'accorder cette reconnaissance.
Les associations déclarées peuvent recevoir des dons manuels, mais pas de donations ou de legs sauf si elles ont pour but exclusif l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale.

Les associations reconnues d'utilité publique peuvent :

- Recevoir des donations ou des legs
- Placer leurs capitaux
- Bénéficier d'avantages fiscaux
- D'exercer une activité commerciale, dés lors que cette activité est en rapport direct avec leur objet et qu'il n'est pas distribué des bénéfices

La tenue d'une comptabilité est obligatoire et elle est soumise au contrôle de l'inspection du ministère des finances. Les immeubles compris dans un acte de donation ou dans un testament, qui n'est pas nécessaires au fonctionnement de l'association doivent être vendus.

N.B : Les associations et les fédérations sportives habilitées conformément aux dispositions de l'article 17 de la loi, N° 06-87 relative à l'éducation physique et aux sports acquièrent de plein droit la reconnaissance d'utilité publique. Cette reconnaissance leur est conférée par décret.

Les associations étrangères.

Ce sont les groupements présentant, les caractéristiques d'une association qui ont leur siège à l'étranger ou qui ayant leur siège au Maroc, sont dirigés en fait par des étrangers ou bien ont, soit des administrateurs étrangers, soit la moitié des membres étrangers.

Aucune association étrangère ne peut se former ni exercer son activité au Maroc si elle n'en fait la déclaration préalable dans les conditions fixées par la loi et ne peut exercer son activité qu'après expiration de trois mois du dernier récépissé.

En général, les associations étrangères sont régies par les mêmes dispositions que les associations marocaines, la seule limite apportée par le Dahir réside dans l'exercice de la capacité juridique par les associations étrangères.
En effet, il leur est interdit d'effectuer les opérations autorisées par la capacité juridique d'une association ordinaire (art.6) avant l'expiration du délai de trois mois prévu par l'article 24 du dahir.

- **Associations à statut spécial**

Particulièrement par rapport aux associations culturelles et sportives nous trouvons de plus en plus des associations dont l'objet, les objectifs et le domaine d'actions et plus spécialisés.

- les associations des usagers des eaux d'irrigation.
- Les associations syndicales des propriétaires.
- Les associations sportives.
- Les associations professionnelles.
- Les associations des micros crédit.

Dans ces cas spéciaux il faudrait doter l'association d'un statut constitutif spécial et le Compléter obligatoirement de règlement intérieur spécifiant les particularités structurelles, organisationnelles et fonctionnelles…

- **Classement selon le domaine d'intervention**

- les associations à caractère socioculturel.
- Les associations à caractère professionnel.
- Les associations à caractère socioéconomique.

- **Autres types d'associations : les unions, fédérations et confédérations.**

Lorsque plusieurs associations poursuivent des buts similaires ou très voisins, elles peuvent se regrouper et constituer une union d'associations. Ces unions d'associations sont souvent soumises aux mêmes dispositions que celles qui régissent les associations.
Les fédérations et les confédérations sont des unions ayant choisi une dénomination distincte, mais leur régime juridique est identique à celui des unions. Comme pour les associations, elles n'acquièrent la capacité qu'après déclaration. Elles constituent alors des personnes morales qui la fondent (les associations). Elles peuvent solliciter, dans les mêmes conditions que les associations, une reconnaissance d'utilité publique.

d. Pourquoi une association ?

Il y a deux grandes raisons qui justifient la création d'une organisation :

- un groupe de personnes en voit la nécessité.
- l'organisation actuelle ne répond pas à leurs besoins.

Le groupe doit prendre en considération les éléments suivants :

1. Quel est le but de l'association?
2. Quelles seront ses activités?
3. Quelles sont les personnes susceptibles d'adhérer à l'association?
4. Est-il vraiment nécessaire de créer une nouvelle association?



5. Existe-t-il déjà une association semblable?

L'association est un cadre de travail ayant pour but de sensibiliser les catégories ciblées à leur problème, les inciter à réfléchir et contribuer à proposer les solutions adéquates à mettre en œuvre.
Dés lors la déductions qui s'impose qu'il y 'a autant d'associations que d'objectifs fixée et de catégories ciblés.

e. Quels sont les principes d'un projet associatif ?

Le projet associatif se place sous le signe de la liberté : celle de prendre collectivement une initiative et celle de se regrouper.

- **La participation :** du fait de la mise en commun des connaissances et des activités apportées par chacun. Dans cette perspective, l'action de l'association se construit d'abord sur ce que chacun décide librement d'y apporter. Par une démarche collective et une confiance dans ses ressources propres, l'association exprime la volonté de travailler ensemble pour trouver une solution.

- **L'égalité** dans l'association est celle de co-contractants. Le contrat associatif implique ces trois caractéristiques :
  - l'apport de connaissances et d'activités est effectué par tous les associés ;
  - la permanence de ces apports est constatée chez tous les associés ;
  - le but est le même pour tous les associés.

- **L'indépendance** : Le projet associatif est donc un contrat qui engage dans un jeu de relations sans instituer de dépendance. (Principe de l'indépendance des membres les uns vis à vis des autres et l'indépendance de l'association vis à vis des autres institutions.

Pour ce faire, les organismes coopératifs, mutualistes et associatifs rassemblent des femmes et des hommes qui s'efforcent d'établir un mode de relations humaines, fondé sur les notions **de dignité, de liberté et de solidarité**.

2. Les étapes de la création d'une association

Pour créer une association, il faut :

- Rédiger le contrat d'association (statuts).
- Etre au moins deux personnes.
- Un siège social (une adresse).

On vous propose **neuf étapes** pour la création d'une association :

1- Partir d'une idée, d'un projet. Bien le cerner et le définir.

2- Préparer le projet de vision globale de l'association : une feuille de route qui précise les grandes orientations de l'association, sa mission, sa vision et les situations qu'elle doit changer ainsi que les principes fondamentaux qu'elle doit suivre.

3- Préparer les statuts de l'association. Ainsi il faut lancer un débat en anticipant les structures que l'association devra avoir pour réaliser sa mission et en imaginant les différents cas de figure auxquels l'association est exposée.

4- Entrer avec les membres proposés, discuter l'idée et les motifs de constitution et demander l'accord de principe et arrêter la liste des membres fondateurs.

5- Fixer la date de l'assemblée générale constitutive.

6- Informer les autorités locales de la date et du lieu de l'assemblée générale constitutive. S'il s'agit d'un lieu public il faut prendre l'autorisation.

7- Envoyer la convocation aux membres constitutifs dix à quinze jours avant la tenue de l'assemblée constitutive, en joignant la liste des membres fondateurs et les statuts.

8- Tenir l'assemblée générale en vue de préciser la vision générale de l'association et d'approuver la création.

9- Déposer les statuts et le compte rendu chez les autorités locales (Caïd) du lieu où l'association a fixé son siège social, ainsi que le formulaire de déclaration, rempli et signé. L'administration délivre un récépissé de déclaration ou reçu de déclaration dans un délai maximal de soixante (60) jours.

3. La déclaration d'une association :

L'article 5 du dahir du 15 novembre 1958 tel qu'il a été modifié et complété en juillet 2002 stipule que "**Toute association devra faire l'objet d'une déclaration au siège de l'autorité administrative locale dans le ressort duquel se trouve le siège de l'association, directement ou par l'intermédiaire d'un huissier de justice**".

Cette déclaration comporte :

- Une lettre de déclaration de l'association, dans laquelle vous faites connaître :

- le titre exact et complet de l'association, son objet.
- l'adresse de son siège social.

- Une lettre de domiciliation :

Doit être rédigé et signé par la personne qui autorise l'association à établir son siége social à son domicile, ou encore à l'issue d'un bail locatif, la photocopie du bail …

- Les statuts : (En cinq (5) exemplaires) avec la désignation des membres du bureau. Ils doivent comporter :

- Le nom de l'association
- L'adresse du siège social
- Les objectifs de l'association (but et moyens)
- Les membres chargés de l'administration ou de la direction de l'association ; la désignation des administrateurs (membres du Bureau)
- La liste des personnes chargées de l'administration ou de la direction de l'association en précisant pour chacune d'elle :

  - Nom.
  - Prénoms.
  - Nom du père.
  - Nom de la mère.
  - Date et lieu de naissance.
  - Nationalité.
  - Photocopie CIN.
  - Adresse complète.
  - Profession.
  - Fonction dans l'association.

Trois exemplaires de ces pièces ainsi que le PV de l'assemblée générale constitutive seront déposés au siège de l'autorité administrative locale qui en transmettra un au secrétariat général du gouvernement.

La déclaration et les pièces y annexées devront être signées et certifiées conformes par l'auteur de déclaration.

Elles seront assujetties au timbre de dimension à l'exception de deux exemplaires.
Lorsque la déclaration remplit les conditions exigées, un récépissé définitif de la déclaration est délivré obligatoirement dans 60 jours. A défaut, l'association peut exercer son activité conformément à l'objet prévu dans ses statuts

☞ **Les déclarations modificatives :**

Au fur et à mesure de la vie de l'association, les personnes changent et les objectifs de l'association peuvent être adaptés à des situations nouvelles.
Donc, toute modification ou changement affectant les statuts, la création de succursales, filiales, établissements détachés et les membres du Conseil d'Administration fera l'objet d'une réunion de l'Assemblée générale et d'une déclaration modificative.

Le dossier de déclaration modificative doit contenir :

- La lettre de déclaration modificative ;
- Le Procès Verbal de l'Assemblée générale extraordinaire
- Le Statut modifié.



Les modifications et les changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils ont été déclarés.
Les déclarations et pièces y annexées devront être signées et certifiées conformes par l'auteur de déclaration.

B. Comment distinguer l'association des autres groupements

Plusieurs groupement et conventions peuvent être assimilés aux associations. Chose qui peut créer chez chacun de nous une confusion. La loi a essayé de couvrir la majorité de ces groupements et à en dresser les dispositions afin de régir leurs fonctionnements :

1. Les parties politiques et les associations à caractère politique.

a) Cadre juridique :

Une activité politique, est définie par la loi comme étant toute activité tendant, directement ou indirectement, à faire prévaloir la doctrine de l'association dans la conduite et la gestion des affaires publiques et à en faire assurer l'application par ses représentants.
En effet, les parties politiques et les associations à caractère politique sont régies de la même loi régissant les associations tout en respectant les conditions suivantes :

- être constitués uniquement par les nationaux marocains et ouverts à tous Nos sujets, sans aucune discrimination suivant la race, la confession ou la région d'origine.
- Etre constitués et fonctionner exclusivement avec des fonds d'origine nationale.
- Avoir des statuts donnant vocation à tous les membres de participer effectivement à la direction de l'association.
- Ne pas être ouverts aux militaires en activité, aux magistrats aux fonctionnaires d'autorité, aux fonctionnaires de la police, aux agents des forces auxiliaires, aux gardiens de prisons, aux officiers et gardes forestiers et aux agents du service actif de la douane.
- Ne pas être ouverts aux personnes frappées d'indignité nationale ou de toute autre sanction pour agissements de caractère antinational.

b) Limites :

Les partis politiques et les associations à caractère politique ne peuvent recevoir de façon directe ou indirecte de subventions de l'état, des municipalités ou d'autres collectivités publiques, des offices et établissements publics.

c) Dissolution :

L'association est dissoute dans les cas suivants :

- Au manquement des conditions déjà présentées, des dispositions relatives à la déclaration et celles concernant le respect de l'ordre public.
- Tout parti politique ou toute association à caractère politique peut, en cas d'infraction aux dispositions relatives à l'ordre public, être suspendu par décret pendant une durée



de quinze jours au plus: Si à l'expiration de ce délai, des poursuites n'ont pas été engagées en vue de la dissolution de. L'association devant le tribunal compétent, la suspension est levée de plein droit et l'association peut, sans aucune forma lité, recommencer à fonctionner. Toutefois, en période d'élections, ladite suspension ne peut intervenir que par dahir pris en conseil des ministres. Le tribunal compétent saisi statuera dans les trente jours.

d) Sanctions :

- Sont punis d'une amende de 12.000 à 100.000 francs et en cas de récidive d'une amende double ceux qui après avoir formé une association, ont effectué les opérations requises au profit des associations déclarées sans avoir observé les formalités de la déclaration..

- Sont punis d'une amende de 50.000 à 2.000.000 de francs et d'un emprisonnement de six jours à un an ou de l'une de ces deux peines seulement, les fondateurs, directeurs ou administrateurs de l'association qui se serait maintenue ou reconstituée illégalement après un jugement de dissolution.

- Sont punis des mêmes peines les personnes qui auront favorisé la réunion des membres d'une association dissoute.

- sont punies d'une amende de 12.000 à 100.000 francs et, en cas de récidive, d'une amende double, les personnes qui, ont adhéré à un parti politique ou à une association à caractère politique, ou ont sciemment accepté l'adhésion de personnes ne remplissant pas les conditions prévues pour la constitutions des parties politiques et des associations à caractère politique.

- Sont punies des mômes peines les personnes qui ont versé et accepté des subventions de l'état, des municipalités ou d'autres collectivités publiques, des offices et établissements publics.

- Est puni d'une peine d'un à cinq ans de prison et d'une amende de 1 million à 5 millions de francs quiconque a reçu des fonds d'un pays étranger, en vue de la constitution ou du fonctionnement d'un parti politique ou d'une association à caractère politique.

2. Les groupements d'intérêt économique

a) Définition et vocation du GIE :

Institué par le Dahir n° 1-99-12 du 18 Chaoual 1419 (5 février 1999) portant promulgation de la loi n° 13-97 relative aux groupements d'intérêt économique, le GIE est un groupement de personnes morales mettant en commun tous les moyens propres à développer leur activité économique et à améliorer les résultats de cette activité.

Doté de la personnalité juridique, le GIE permet ainsi à ses membres d'unir leurs efforts pour la réalisation d'un intérêt commun, tout en conservant leur entière indépendance.

C'est un instrument de collaboration entre des entreprises préexistantes dont la **vocation** n'est pas de réaliser des bénéfices pour son propre compte, mais **de prolonger l'activité économique de ses membres** dans le cadre du caractère auxiliaire qui lui est imparti.

b) La différence entre association et GIE :

Les GIE est une catégorie intermédiaire entre la société et l'association : la recherche et le partage des bénéfices ne sont pas à proprement parler la finalité du GIE, mais les éventuels bénéfices peuvent être répartis entre les membres.
Quel est l'intérêt de cette structure juridique ? Prenons l'exemple de plusieurs associations éditant chacune des bulletins ou des publications. Elles peuvent constituer un GIE d'édition et de diffusion qui leur permettra d'obtenir des avantages financiers (impression, distribution, routage).
L'intérêt de cette formule réside donc, pour l'association dont une partie de l'activité revêt un caractère économique, dans le fait qu'elle conserve à son activité associative un caractère indiscutablement non lucratif , en exercent son activité économique dans le cadre du GIE .
Le GIE est une superstructure qui peut convenir à une association souhaitant s'affranchir des contraintes de la non lucrativité, dans un but de gestion plus efficace de ses activités. Toutefois, rappelons que les membres du GIE sont indéfiniment responsables et solidaires des dettes du groupement.

3. Les associations syndicales.

Les dispositions de la loi **n° 18-00** relative au statut de la propriété abrogent le dahir du 21 Hija 1365 (16 novembre 1946) et entrent en vigueur à dater du 25 Rejeb 1423 (03 octobre 2002) pour régir l'organisation des habitations en copropriété. Définissant clairement la notion de partie commune dans son sens le plus large (*article 4)*, le législateur a décidé d'appliquer ces dispositions aux immeubles immatriculés ou, en cours d'immatriculation ou, non immatriculés.

Le législateur définit les parties communes comme étant la quote-part de copropriété qui est calculée au prorata de l'étendue de la partie individuelle par rapport à l'étendue de l'ensemble des parties individuelles au moment de l'établissement de la copropriété.

L'organisation entre copropriétaire doit être obligatoirement tenue par un règlement de copropriété, par l'existence d'un syndicat doté de la personnalité morale et d'autonomie financière ayant pour objet la conservation de l'immeuble et l'administration des parties communes.

Le syndic a l'obligation de tenir des assemblées générales au moins une fois par an, au cours desquelles les décisions sont prises à la majorité absolue.

L'article 21 précise la nature des décisions sur lesquelles peut statuer l'assemblée générale à la majorité des trois quart des voix (Elaboration du règlement de copropriété, réalisations de travaux, désignation et révocation du concierge, répartition des charges communes…), et les décisions qui ne peuvent être prises qu'à l'unanimité (Edification de nouveaux bâtiments, cession d'une partie de l'immeuble…).
Comme toute personne morale, les comptes doivent être approuvés, il en est de même pour les budgets prévisionnels, ainsi que les provisions pour grands travaux d'entretien, et ce lors d'un vote annuel.



L'article 26 est d'une importance capitale pour les copropriétaires dans la mesure où il définit les obligations qu'a le syndic envers eux, à savoir l'exécution des dispositions du règlement de copropriété, la concrétisation des décisions de l'assemblée générale, la préparation du projet du budget du syndic en vue de son examen et de son approbation par l'assemblée générale, la collecte des participations contre récépissé, la communication sur la situation de trésorerie au moins tous les trois mois, la tenue des archives et des registres du syndic et enfin la représentation du syndic en justice sur ordre spécial de l'assemblée générale.

Les copropriétaires ont des droits, mais aussi l'obligation envers le syndic notamment le paiement des redevances sans quoi, le président du tribunal de première instance peut prononcer une ordonnance d'injonction de payer conformément à l'article 25 de la loi.

Enfin, des dispositions spéciales relatives aux immeubles immatriculés ont été prévues telles que l'établissement par voie de morcellement du titre foncier originel de titres fonciers distincts relatifs à chaque fraction divise, et dans le cas de propriété des titres fonciers par une seule et même personne, la disparition du syndic et la fusion des titres parcellaires avec le titre foncier de plein droit.

4. La société civile :

Le critère de la non- lucrativité permet de différencier l'association de la société civile, c'est-à-dire d'une société non commerciale mais ayant vocation à réaliser et partager des bénéfices : par exemple, un laboratoire d'analyses médicales. Même si aucun bénéfice n'est distribué pendant la durée de la vie sociale, le but des associés de la société civile reste d'ajouter à leur fortune une répartition de bénéfices lors de la dissolution de la société.
Il est donc nécessaire de veiller à ce que l'activité même non commerciale, de l'association ne puisse conduire à la qualification de société civile à cause d'une gestion intéressée.

C. Comment régir l'activité d'une association :

1 Les statuts :

a) A quoi servent les statuts ?

Les statuts approuvés d'une association ont force de loi.

En se tenant aux termes de la loi 1958, il n'y a pas de statut modèle. Cependant, beaucoup d'associations en création recherchent des statuts types et les recopient sans mesurer toujours l'importance de ce qui est écrit.

Ils sont obligatoires pour les associations déclarées et très importants pour toute association.
La première fonction des statuts est d'affirmer la raison d'être de l'association. La deuxième c'est de réguler le fonctionnement de l'association : en cas de désaccords, voire de conflits, c'est le texte de référence qui doit permettre de dépasser ces difficultés. Les statuts sont loin d'être une simple formalité. Une bonne définition du fonctionnement de l'association permettra



d'atteindre dans les meilleures conditions les objectifs qu'elle s'est assignée, définira les tâches et évitera les difficultés.

b) Comment élaborer les statuts ?

- Ils se présentent le plus souvent sous la forme d'une suite d'articles numérotés

- Ils sont rédigés librement par les fondateurs ; ils doivent comporter au minimum :

  - Le nom ou le titre de l'association.
  - Les buts.
  - L'adresse du siège social.

Les statuts sont publics et doivent être accessibles à toute personne membre ou non de l'association.

☞ **La rédaction des statuts proprement dit :**

La rédaction des statuts est libre mais demande une véritable concertation des membres fondateurs.
En effet, si la Loi 1958 laisse aux associations une grande liberté, il n'en est pas moins que son caractère très général ne le rend pas toujours apte à régler les différents litiges survenant entre membres et administrateurs, ou membres eux mêmes.
Il faut donc profiter de cette grande marge de liberté pour établir des statuts sur mesure par rapport à l'activité concernée et aux actions qu'elle engage.
La rédaction des statuts est un des moments forts dans la création de votre association. Il est important de la considérer non comme une contrainte mais bien comme un moyen de réfléchir sur l'objet de l'association et sur ses modalités de fonctionnement.

Il faudra d'ailleurs au fur et à mesure de la vie et de l'évolution de celle-ci, s'assurer que les statuts sont toujours adaptés et, le cas échéant, effectuer les modifications nécessaires.
Enfin, il vaut mieux laisser une certaine souplesse aux statuts et préciser certains points dans le règlement intérieur plus facile à remanier que les statuts.

☞ **Contenu des statuts** :

Les statuts, qui sont une forme de contrat établi par les membres fondateurs, ont pour objectif de formaliser :

- l'identité de l'association.
- ses moyens d'action.
- ses activités.
- son organisation générale.
- composition.
- organes dirigeants.
- modalités de fonctionnement diverses)



☞ **Titres et articles :**

TITRE I : Constitution, objet, siège social, durée
Article 1 : constitution et dénomination
Article 2 : Objet
Article 3 : Siège social
Article 4 : durée de l'association
TITRE II : composition
Article 5 : les membres
Article 6 : conditions d'adhésion
Article 7 : perte de la qualité de membre
TITRE III : Administration et fonctionnement
Article 8 : assemblée générale ordinaire, convocation, contenu, mode de décision
Article 9 : le conseil d'administration, composition, renouvellement, vacances
Article 10 : réunion du conseil d'administration
Article 11 : remboursement des frais
Article 12 : assemblée générale extraordinaire
Article 13 : règlement Intérieur
TITRE IV : Ressources
Article 14 : les ressources de l'association
TITRE V : Dissolution
Article 15 : mode de dissolution de l'association

☞ **Exemple de statuts :**

- Dispositions générales :

Dispositions	**Contenu et observations**
Dénomination	Chaque association choisit librement sa dénomination sous réserve que les termes utilisés ne créent pas de confusion avec celle d'une autre association. Il est préférable que la dénomination de l'association reflète son identité c'est à dire sa mission, ses objectifs, sa stratégie ou l'un de ces éléments.
Objet	C'est le but que l'association s'est fixée ou les objectifs qu'elle s'est assignée. Les statuts doivent les délimiter avec précision.
Siège social	Toute association doit avoir un siège social (adresse). Il s'agit de son domicile juridique et de l'endroit où elle est située pour l'application des règles de droits. Les statuts devront mentionner que le siège social peut être transféré par simple décision du Conseil d'administration et sous réserve de la ratification de l'assemblée générale.
Conditions	Les modalités d'admission sont fixées par les statuts en fonction des besoins et objets de l'association. La définition des critères d'admission résulte d'un compromis entre impératif d'ouverture et de démocratie et nécessité de cohésion et d'efficacité de l'organisation.



Exclusion	Les statuts peuvent prévoir les cas où la qualité des membres se perd par : • démission ; • décès ; • non paiement de la cotisation.
Ressources	Pour laisser aux associations plus de possibilités de manoeuvre et éviter de changer souvent cette disposition, il est préférable que les statuts stipulent que l'association perçoit les ressources autorisées par la législation en vigueur. Le règlement intérieur délimite la nature de ces ressources.

- Dispositions relatives au conseil d'administration :

Dispositions	Contenu et observations
Mode de Désignation	Elu par l'assemblée générale; durée du mandat (3 ans,…)
Les membres du conseil d'administration	Le nombre doit être divisible par trois au cas où les statuts prévoient le renouvellement du tiers des membres du conseil d'administration chaque année
Attributions	La gestion de l'association doit se faire conformément aux orientations et résolutions de l'assemblée générale. L'assemblée générale mandate le conseil d'administration pour assurer la gestion quotidienne de l'association
Révocation	Les membres du conseil d'administration ne peuvent être révoqués que par un vote de l'Assemblée générale
Modalités de remplacement	En cas de cessation anticipée des fonctions d'un administrateur, le conseil d'administration peut nommer un remplaçant pour la durée restante du mandat. Ces ratifications doivent être soumises à l'assemblée générale la plus proche
Responsabilité	Les membres du conseil d'administration sont responsables individuellement ou solidairement, suivant les cas, envers l'association et les tiers des fautes qu'ils auraient commises dans leur gestion
Bureau exécutif	Les statuts peuvent prévoir l'élection parmi le conseil d'administration d'un bureau exécutif (président, trésorier, secrétaire et leurs adjoints) en délimitant les attributions de chaque membre
Quorum et majorité requise	Les délibérations du conseil d'administration nécessitent, pour être valable, la présence, au moins, de la moitié de ses membres. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante

- Dispositions relatives à l'assemblée générale :

Dispositions	Contenu et observations
Composition	Tous les membres qui ont payé leur cotisation annuelle et inscrit dans le registre des adhérents.



Type de réunion	L'assemblée se réunit en assemblée ordinaire et extraordinaire.
Convocation	A l'initiative du Président du conseil d'administration ou du 1/3 des membres ou, en cas d'urgence, par le commissaire au compte.
Assemblée générale annuelle	Elle est appelée à se prononcer sur : • Le rapport moral, le rapport d'activités et le rapport financier ; • La nomination des administrateurs et du commissaire au compte.
Assemblée générale extraordinaire	Elle est convoquée pour statuer sur : • La modification des statuts ; • L'adhésion de l'association à une union ; • La dissolution.
Quorum et majorité requise	Mentionner par exemple : • A la 1ère convocation : au moins _ des membres présents ; • A la 2ème convocation : au moins _ des membres présents ; • Les décisions sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés (AGO) ; • Les décisions sont prises à la majorité des 2/3 des suffrages exprimés (AGEO).
Présidence, Scrutateurs, Secrétaire	L'Assemblée générale est présidée par le président du conseil d'administration, en cas d'absence ou d'empêchement, par le vice président. A défaut, par un membre désigné par le CA. A défaut, l'Assemblée générale nomme son Président, deux Scrutateurs et un Secrétaire lettrés parmi les membres présents à l'Assemblée générale

c) Les modifications statutaires :

Au fur et à mesure de la vie de l'association, les personnes changent et les objectifs de l'association peuvent être adaptés aux situations nouvelles.
Les modifications de statuts et les remplacements de personnes élues sont tout à fait possibles, mais doivent obéir à certaines règles.
L'association peut modifier ses statuts, en procédant conformément aux dispositions statutaires en la matière. Généralement cette modification est soumise à l'accord de l'assemblée générale réunie de façon extraordinaire.

☞ **Formalités à respecter pour modifications statutaires d'une association**

Même si les statuts ont été soigneusement rédigés, certains événements dans la vie de l'association peuvent en nécessiter une modification. Trois étapes sont alors indispensables :

- Cette modification doit être décidée et votée. Elle est généralement soumise à l'approbation d'une Assemblée Générale suivant la procédure définie dans les statuts.
- Toute modification doit être signalée aux autorités dans un délai de 15 jours.
- Ces modifications doivent être transcrites sur un registre spécial à feuillets numérotés, paraphé par le président ou son délégué. La loi 1958 impose la consignation de ces modifications dans un registre spécial. La date des récépissés relatifs à ces changements doit être mentionnée sur ce registre. Le registre des modifications est conservé au siège social.

☞ **Dans le cas de modification de statuts** :

- Une déclaration datée et signée par un membre du bureau précisant la date de la réunion ou de l'assemblée ayant décidé la ou les modifications des statuts.
- un exemplaire daté et signé par un membre du bureau de l' (des) article(s) modifié(s) dans son (leur) intégralité.
- en cas de changements multiples dans la rédaction des statuts, fournir une nouvelle rédaction complète de ceux-ci (un exemplaire daté et signé par un membre du bureau).

☞ **Dans le cas de modification du bureau :**

Une déclaration datée et signée par un membre du nouveau bureau et si possible contresignée par un membre du bureau sortant, indiquant la liste complète des dirigeants du groupement et précisant pour chacun d'entre eux les :

- ❖ Nom.
- ❖ Nom de jeune fille, s'il y a lieu.
- ❖ Prénoms.
- ❖ Date et lieu de naissance.
- ❖ Nationalité.
- ❖ Adresse personnelle.
- ❖ Profession.
- ❖ Fonction dans l'association.

2 Le règlement intérieur :

Son existence est facultative. Il a pour objet de compléter et préciser les statuts et porte sur les modalités de fonctionnement interne de l'association.
Il devrait comporter les informations modifiées régulièrement (montant des cotisations par exemple).
Les statuts doivent prévoir qui procède aux changements du règlement (AG, CA, président, commission spécialisée, etc.)
Il est opposable aux adhérents et aux dirigeants au même titre que les statuts. Il ne fait l'objet ni de déclaration, ni de publication. Il peut y avoir plusieurs règlements intérieurs.

Exemples de ce que peut contenir un règlement intérieur :

- ❖ La description des différentes catégories de membres et le montant de leurs cotisations respectives.
- ❖ fixer le montant des cotisations des adhérents.
- ❖ Le mode de gestion des commissions et des filiales.
- ❖ Les sanctions susceptibles d'être prises contre quiconque transgresse les dispositions des lois régissant l'association.
- ❖ Les attributions de chaque membre du conseil d'administration.
- ❖ Certains aspects en rapport avec la tenue des réunions (avis de convocation, ordre du jour,…)



☞ **Exemple de règlement intérieur :**

Dispositions	Questions traitées
Modalités détaillées du fonctionnement des assemblées délibératives	• Mode de convocation ; • Ordre du jour ; • Délais de la convocation ; • Conditions du quorum et de la majorité ; • Limitation de procuration ; • Procès verbaux.
Comités et/ou sections	Nombre et mode de fonctionnement
Fonction des membres du Conseil d'administration	Décrit et délimite les tâches de chaque membre du CA (Président, Trésorier, Secrétaire Général et leurs adjoints respectifs)
Spécification des ressources de l'association	• Droit et mode d'adhésion ; • Montant de la cotisation ; • Aides du secteur privé ; • Subventions publiques ; • Contribution d'une partie étrangère (ONG…) • Facturation des services
Exercice comptable	Délimite l'exercice comptable (il commence de la date j(1) et finit à la date j(n)). En général, l'année civile.
Sanctions disciplinaires	Enumération et détail de la procédure disciplinaire.

D. Comment organiser une association ?

Pour que l'association soit organisé et à même de réaliser les objectifs qu'elle s'est tracée, elle doit reposer sur des structures fortes garantissant des marches durables et permanentes. De manière générale chaque association donne une forme organisationnelle adaptée à ses objectifs. Consciente que l'organisation est un moyen et non un but, la loi marocaine n'a fixé aucune forme laissant ainsi la porte de l'initiative ouverte devant les associations pour qu'elles choisissent l'organisation qui leur correspond le mieux.

1. L'assemblée générale :

L'assemblée générale est une occasion pour tous les membres de l'association pour discuter et débattre des affaires de l'association. Elle est la plus haute instance de l'association et de ce fait, ses décisions engagent tous les membres quelles que soit leurs attributions au sein de l'association. Ainsi quiconque qui les modifie ou ne les respecte pas fait l'objet de mesures disciplinaires, les assemblées sont soit ordinaires soit extraordinaires avec bien évidemment l'assemblée constitutive :



a) L'assemblée constitutive :

L'assemblée générale constitutive est composée des membres fondateurs de l'association. Elle se réunit, une seule fois, pour la création de l'association pour adopter les statuts et les procédures de mise en place et de démarrage de l'association.
L'assemblée générale constitutive est convoquée par les personnes qui ont pris l'initiative de constituer l'association.
Ces personnes sont dites membres fondateurs. Elle se réunit une seule fois, à la constitution de l'association.
Les fondateurs dirigent les débats et font voter les statuts qui deviennent alors, pour ceux qui les ont adoptés, l'engagement contractuel constitutif de l'association. Les statuts ont, en effet, "force de loi" pour tous les membres de l'association.

☞ **Que décide t-on lors de cette assemblée ?**

Lors de cette assemblée générale constitutive, les fondateurs décident de :
• Créer l'association,
• Adopter les statuts,
• Nommer les membres du bureau ou conseil d'administration,
• Choisir un établissement bancaire,
• Ouvrir un compte bancaire,
• Donner procuration sur le compte à un ou plusieurs membres du conseil d'administration.

b) L'assemblée ordinaire :

Elle se tient généralement une fois par an et ce pour les raisons suivantes :

- ❖ Ecouter et approuver les rapports moraux et financiers.
- ❖ Examiner les activités projetées par le bureau pour l'année prochaine.
- ❖ Elire les membres dirigeants du bureau conformément aux statuts de l'association.
- ❖ Examiner les nouvelles demandes d'adhésion.

c) L'assemblée extraordinaire :

Elle se tient souvent dans des conditions spéciales fixées par les statuts dans le but de débattre des questions urgentes qui ne sauraient attendre la tenue de l'assemblée générale ordinaire. Les assemblées générales extraordinaires sont convoquées par le président à la demande des deux tiers des membres ou sur demande du bureau dirigeant. Parmi les questions les plus importantes discutées dans l'assemblée extraordinaire, citons :

- ❖ Le changement ou l'amendement des règles régissant l'association.
- ❖ La demande des comptes au bureau dirigeant s'il y a lieu.
- ❖ La dissolution de l'association.
- ❖ La fusion de l'association avec d'autres instances.

Quelque soit l'assemblée, elle doit respecter les cinq principes suivants :



- Notifier tous les membres : le président est tenu de convoquer tous les membres, et toute contestation prétextant la non réception de la convocation est un motif suffisant pour frapper les décisions de l'assemblée de nullité.
- Respecter les délais de notification : convocation pour assister à l'assemblée doit parvenir dans un délai raisonnable et suffisant comme le prévoit les statuts.
- Indiquer le lieu et la date de l'assemblée : autrement dit la convocation doit être claire et précise.
- L'ordre du jour : il est du droit des membres de connaître l'ordre du jour pour se préparer à une participation active.
- Le Quorum : pour préserver le caractère participatif que devront présenter les décisions prises , il faut s'assurer de la présence du nombre des membres nécessaires stipulé dans les statuts qui n'est pas toujours le même qu'il s'agisse d'une assemblée ordinaire ou extraordinaire.

2. Le bureau dirigeant :

a) Pas de dirigeant ni de bureau obligatoire mais,…

La réalisation des objectifs de l'association est une opération qui nécessite un contrôle et un suivi quotidien.

Etant donné qu'il n'est pas possible de charger tous les membres de cette mission, il est indispensable d'en déléguer la charge à un groupe restreint parmi les membres pour gérer les affaires de toutes les activités de l'association. Ce groupe mandaté est appelé « bureau dirigeant de l'association ». Ainsi les membres dirigeants sont mandatés par l'assemblée général ce qui les rend comptables devant cette instance.

De même le bureau dirigeant est le premier responsable devant les administrations et les autorités locales. Il est la porte parole de l'association.

Dans la plupart des cas le nombre des membres est entre 7 et 9 tel que stipulé dans les statuts.
Ces membres se partagent les taches entre eux selon les compétences et les aptitudes de chacun d'eux.

On pourra par exemple proposer un bureau composé d'un président, un vice président, un secrétaire général et son suppléant, un trésorier et son suppléant.

b) Le président :

Parmi ses attributions :

- Convoquer et gérer les réunions.
- Signer les documents de l'association.
- Veiller à l'exécution des décisions du bureau dirigeant.
- Assurer le suivi de toutes les activités de l'association.



Toutefois ces attributions ne signifient que le président concentre tous les pouvoirs de l'association. Au contraire, le reste des membres dirigeants ont le droit de lui demander des comptes sur les travaux et les acomptes qu'il a accomplis en sa qualité de président.

c) Le secrétaire général :

Il assume toutes les charges administratives de l'association :

- la préparation des correspondances.
- La rédaction des PV des réunions.
- La tenue des registres des correspondances, des PV et de tous les documents à caractère administratif.
- La préparation de l'ordre du jour en collaboration avec le président.

d) Le trésorier :

C'est lui qui se charge de l'exécution des décisions financières du bureau dirigeant avec le président. En effet, toutes les opérations administratives qu'il effectue doivent être en conformité avec les décisions du bureau dirigeant, à défaut de quoi, elles sont nulles et n'engagent l'association en rien.

En cas de contretemps empêchant l'un de ces trois d'être présent ou d'accomplir une tâche quelconque, il peut mandater son suppléant qui jouit alors des mêmes pouvoirs.
Quant aux membres conseillers, leur rôle est de veiller sur le bon déroulement des travaux de l'association et, au besoin, de venir en aide à tous les membres.

3. Les droits et obligations des membres adhérents :

Comme pour tout contrat établi entre personnes privées, le futur membre et l'association sont libres d'accepter ou de refuser l'adhésion, sans avoir à en fournir les motifs.

- **L'Adhésion :** d'un nouveau membre résulte de sa déclaration d'attachement à un projet commun (contrat social) porté par l'association existante, mais, son adhésion ne sera effective, que si les conditions d'adhésion fixées par les statuts sont remplies.
  En effet, les statuts disposent d'une très grande liberté pour déterminer qui peut devenir membre et à quelles conditions. Ils mettent fréquemment en place des procédures d'admission.

  L'adhésion est concrétisée par le bulletin d'adhésion, document non obligatoire mais fortement recommandé, sur papier libre et dans lequel le nouveau membre s'engage à respecter les dispositions des statuts et du règlement intérieur, et à verser les cotisations demandées. Une carte de membre signée par le nouvel adhérent peut s'y substituer.

  L'adhérent a la possibilité de se retirer de l'association à tout moment (en respectant le délai de préavis s'il est prévu dans les statuts), mais doit avoir payé toutes les cotisations échues.



- **La Cotisation :** constitue une source de financement pour l'association et sert à matérialiser l'acte d'adhésion. Toute association peut demander à ses membres le versement d'une cotisation. La cotisation est obligatoire si cela est précisé dans les statuts. Elle est limitée par la loi à 240 dhs.

- **L'Exclusion :** Les cas d'exclusion peuvent être prévus par les statuts. Ce sont généralement :
  - le non-paiement des cotisations.
  - l'infraction aux règles posées par les statuts et le règlement intérieur.
  - un motif grave, laissé à l'appréciation du conseil d'administration ou de l'assemblée générale.

Les droits de l'adhérent sont bien sûr le bénéfice des activités, prestations et services offerts par l'association, dont celle-ci a la responsabilité contractuelle : le défaut même partiel de ce bénéfice peut conduire à l'annulation par la justice du contrat d'adhésion, voire même au versement de dommages et intérêts.

4. Les documents à tenir :

Le livre des assemblées ou registre des assemblées n'est pas obligatoire, mais sa tenue permettra d'apprécier le fonctionnement de l'association dans toutes ses démarches entreprises à savoir: tenue des assemblées régulières, dressant **les procès verbaux (PV),** modifications statutaires de tout ordre.

a) Les registres de l'association :

Un registre est obligatoire : le **registre d'association**
C'est un registre spécial destiné à recevoir les modifications des statuts et de l'administration de l'association. L'objet de ce registre est strictement limité par la loi.
Ces modifications faisant l'objet d'une déclaration de modifications, il faudra mentionner les dates des récépissés qui sont délivrés.
Ce registre est tenu au siège de l'association. Toutes les inscriptions doivent être faites dans l'ordre chronologique, sans blanc, ni surcharge, ni rature.
Il a pour fonction essentielle de permettre un contrôle des autorités administratives et judiciaires sur la régularité du fonctionnement de l'association.
Un autre registre est facultatif : le **registre des délibérations**
C'est un registre qui joue un rôle fondamental comme moyen de preuve à l'égard des membres et des tiers. Il peut être prévu dans les statuts.
Les procès-verbaux y seront reproduits par ordre chronologique, sans blanc, ni surcharge, ni rature. Ils seront signés par le président et le secrétaire de séance.
Il constitue la mémoire de l'association et demeure le moyen de preuve essentiel des décisions prises.
Les obligations comptables : un **livre d'opérations**.
Tenir une comptabilité est un gage de sécurité. Un dirigeant doit connaître à tout moment, dans un souci de bonne gestion :
- la situation active de son association : les biens et les valeurs qu'elle possède.
- sa situation passive : dettes à l'égard des tiers ou des adhérents.
- sa trésorerie : ce qui reste dans la caisse pour payer les factures.



A tout moment, un dirigeant doit être en mesure de justifier de l'emploi et de l'usage des fonds vis à vis des adhérents et des services des impôts.
Pour cela, le trésorier organise un livre d'opérations. Chaque écriture doit être justifiée par une pièce datée, susceptible de pouvoir être rapprochée des relevés de compte mis à la disposition par les banques. (La gestion de la comptabilité sera détaillée plus tard)

b) Le procès verbal :

Toute organisation a besoin d'une personne responsable comme secrétaire. Le secrétaire joue, en effet, un rôle important dans le déroulement d'une assemblée et au niveau du succès d'une organisation. Le secrétaire doit savoir bien rédiger, prendre des notes, faire des synthèses et parler en public. Il doit connaître l'organisation et les sujets qui feront l'objet de discussions. Il sera donc choisi à cause de ses aptitudes et de ses talents.
Le but du procès-verbal est de fournir un registre permanent des débats d'une assemblée; suivre les progrès; informer les absents; aider les nouveaux participants à comprendre le fonctionnement des comités ou de l'organisation.

II. La gestion d'une association :

A. La gestion stratégique

La vie d'une association peut être comparable à celle d'un être vivant. Elle naît, grandit et meurt .Il est important de rappeler que les associations ne sont pas des systèmes statiques, mais qu'elle se développent en passant par des hauts et des bas et donc elles se transforment.

D'où la nécessité d'une planification stratégique.

En effet, la planification stratégique est un processus dynamique, interactif, continu et rigoureux qui fait appel à l'engagement des dirigeants, des membres et du personnel de l'association. Elle détermine votre raison d'être, où vous en êtes, quel but vous voulez atteindre, comment et à quel moment vous voulez l'atteindre, qui effectuera le travail et quels en sont les coûts.

1. L'importance de la planification

Le processus de la planification peut offrir à l'association plusieurs avantages. Non seulement l'association aura des programmes et des projets bien planifiés, mais elle pourra se trouver renforcée du fait qu'elle a relevé avec succès les défis de la planification. Et donc elle permettra :

- La motivation des ressources humaines :réaliser un accord sur la vision d'avenir est motivant du fait que les toutes les personnes impliqués finissent par avoir une idée claire sur les moyens de surmonter les obstacles afin de faire de cette vision une réalité.
- Affronter les questions clés et résoudre les problèmes : la planification stratégique permet d'affronter avec courage les questions clés se posant à l'activité normale de l'association.

- La planification défit le statut : aucun programme n'est parfait et la planification a pour objectif d'apporter des améliorations.

2. Les étapes de la planification stratégique.

a) Préparation du processus de la planification stratégique :

Dans cette étape il faut répondre à ces questions :

- Pour qui et pourquoi menez vous cette exercice ?

- Quels sont les rôles et les responsabilités de chacun ?

- Dans quels délais réaliseriez-vous le processus de planification stratégique ?

b) Analyse des forces et faiblesses :

Chaque association doit identifier et évaluer les forces qui permettent de réaliser ses stratégies. Pour ce faire, elle doit procéder à une analyse des compétences et ressources ainsi que les performances qui sont possibles d'être exploitées. Dans le même ordre, elle doit identifier les et évaluer les faiblesses ses capacités d'activité.

c) Analyse de l'environnement global de l'association :

Pour être en mesure de cibler ses avantages futurs, il faut connaître les éléments de l'environnement externe susceptible d'influencer les programmes et les projets de l'association.

d) Evaluation de la capacité organisationnelle :

A partir des étapes précédentes, l'association doit évaluer si elle possède les ressources pour les transformer en stratégie. A ce stade elle doit être rigoureuse et honnête pour déterminer ses capacités.

e) Détermination de la vision stratégique de l'association :

En se basant sur les résultats de l'étape précédente, l'association doit déterminer sa vision à long terme. Une vision doit être réaliste plus proche de la réalité et cohérente et met au premier ordre les besoins réels de sa population. A ce stade, il est important de constituer un comité pour réfléchir dans un atelier sur la vision de l'association en se basant sur les résultats retenus dans les étapes précédentes.

f) Détermination des objectifs stratégiques :

Les moyens de l'association sont limités et ne peuvent pas répondre à tous les besoins de sa population-cible en une seule fois. L'association soit être attentive dans le choix des objectifs stratégique. Une erreur à ce niveau pourra entraîner de grands problèmes dans l'avenir de l'association.



g) Elaboration d'une stratégie d'action :

La stratégie signifie la façon ou l'approche avec laquelle les objectifs stratégiques seront atteints. Elle permet de décortiquer les objectifs stratégiques en des objectifs spécifiques et de déterminer pour chaque objectif les ressources nécessaires et les responsabilités de chaque membre pour les atteindre.

3. Le Suivi - évaluation :

Il permet :

- D'évaluer l'état d'avancement des projets par rapport au planning d'exécution.
- Vérifier l'état d'avancement des projets par rapport aux besoins de la population cible.
- De prendre des décisions et de donner des solutions.

4. Pour une planification réussie.

- Impliquer pleinement toutes les personnes concernées.
- Prendre le temps de vivre le processus au complet.
- Faire un plan de déroulement du processus et suivre son évolution.
- Garder un esprit critique et accepter toute remarque constructive.
- Privilégier les intérêts de l'association sur ceux des individus.

Devise à prendre : Si vous ne savez pas où vous allez, vous risquez d'arriver ailleurs et vous ne saurez même pas que vous êtes arrivés.

B. La gestion administrative :

C'est l'ensemble des opérations qui visent à garantir une bonne organisation du travail et ce pour avoir une rentabilité optimale du temps, une transparence et une crédibilité vis-à-vis de l'environnement de l'association.
Elle ne peut se faire sans l'adoption d'un système d'information fiable. Ce système doit être composé d'un ensemble de procédures, outils et supports qui garantirons un flux d'informations en adéquation avec l'ampleur de l'activité de chaque association.

1. La création d'un système d'information :

Ceci a pour objectif d'interpeller la participation des membres. Or cette participation suppose d'être formé et informé. C'est pourquoi gérer une association c'est développer en son sein un

système de circulation de l'information concernant la vie de l'association. A cet effet on peut utiliser plusieurs méthodes :

- **Les réunions périodiques** : (hebdomadaires, mensuelles,..) elles sont très utiles afin de suivre les réalisations de l'association. Sont invités à assister les chefs de commission et le bureau dirigeant. C'est un élément fondamental pour mettre en conjonction leurs efforts pour atteindre la finalité désirée.

- **Les correspondances** : il faut garder une mémoire de l'association. Les acteurs privilégient l'action à la documentation. Et donc il arrive souvent que de très bonnes expériences se perdent sans être retranscrites et archivées. Il en est de même pour les correspondances qui sont une référence très importante de suivi des activités et gagnent à être archivées ce qui permet de revenir sur l'historique des actions passées. Donc il est essentiel de passer à l'écrit « les paroles s'envolent mais les écrits restent ».

- **Le bulletin de l'information** : c'est une fiche de format standard qui sert à informer les membres de l'activité de l'association pour s'y mettre. Plusieurs formes d'envoi existent (fax, mail,…)

- **Les rapports de progrès** : ils précisent le progrès des réalisations par rapport aux objectifs tracés. Il est très important car il permet de redresser le tir en cas de déviation ou d non efficacité.

- **Les rapports financiers** : c'est un état du patrimoine de l'association avec les différents ressources et emplois.

La gestion d'un système d'information peut être facilité en recourant à la création d'une base de donnée informatisée qui regroupe tous les éléments de façon à gérer tous les flux de l'association.
Il est à signaler aussi qu'il sera nécessaire qu'au sein de l'association une personne sera responsable de ce système de la gestion de l'information et qu'il rendra compte des efforts accomplis au bureau dirigeant.

2. Les outils et supports de la gestion administrative.

- **Le rapport d'activité** : c'est un outil qui permet de justifier les efforts fournis par l'association pour la réalisation de sa mission. C'est un outil fondamental pour la communication avec ses partenaires et son environnement externe. (Médias, Sponsors,..)

- **Le procès verbal** : c'est un outil d'enregistrement par écrit de tous les éléments discutés ainsi que les décisions prises. C'est est référence pour l'établissement des rapports d'activité.

- **Le dossier de correspondance** : il regroupe toutes les lettres reçues et envoyées par l'entreprise.



C. La gestion comptable

1. Pourquoi une comptabilité ?

La loi ne précise pas d'obligation ou de conditions quant à la tenue d'une comptabilité de l'association. Cette liberté est relative à l'étendue de ses activités. Toutefois suivre l'activité de l'association, c'est tenir sa gestion avec soin qui, pour le moins, nécessitera une gestion économique rigoureuse.

Une association de petite taille n'ayant que peu de mouvements financiers et n'ayant pas de salariés peut tenir une comptabilité manuelle à partie simple (main courante).

En effet, elle permet de suivre au fur et à mesure de la vie de l'association, sa santé financière et de prévoir, à l'avance les besoins de financement pour la réalisation d'un projet, d'un

achat…) et notamment les besoins de trésorerie (règlement des loyers, des charges sociales, des salaires…).

L'association devra donc tenir une comptabilité par rapport à ses activités et aux obligations sociales, fiscales qui lui sont propres.

Toutefois, certaines conditions imposent une tenue de comptabilité. Elle permet de pouvoir établir un rapport financier précis lors de l'Assemblée Générale annuelle qui servira en cas de contrôle divers (lors de mouvements financiers importants ou par rapport à l'octroi d'une subvention, par l'administration……)

Dès lors que l'association a des salariés, des ventes ou prestations avec obligations fiscales ou que son financement est subordonné à un organisme public, une comptabilité générale s'impose (manuelle ou informatisée).

☞ **<u>Un nouveau plan comptable des associations :</u>**

Les associations tenues d'établir et de produire des comptes annuels doivent appliquer le nouveau plan comptable des associations qui est en fait ni plus ni moins qu'une adaptation du plan comptable général aux particularités des associations.

☞ **<u>L'activité détermine les obligations comptables</u>**

- **Comptabilité en partie simple :**

Si l'association a un faible chiffre d'affaire, pas d'activité commerciale, pas d'obligations fiscales et pas de salariés.

- **Comptabilité en partie double appliquant le plan comptable :**

- Associations ayant reçu un financement public ou bénéficiant d'une convention annuellement supérieure au seuil prévu des marchés publics.
- Associations bénéficiant de financements qui viennent d'une ou de plusieurs sources.
- Association ayant des clauses statutaires imposantes ces obligations.
- Association devant adopter des statuts types imposant cette obligation, secteur sanitaire et social, fédération sportive, organismes de formation, fédérations de chasse, associations de services au personnes, certains groupements sportifs…).
- Association ayant une activité commerciale.
- Association ayant une grande taille et une certaine activité économique.
- Associations reconnues d'utilité publique.

2. Une comptabilité générale ou analytique ?

Votre comptable vous présentera un compte de résultat et un bilan établis selon les règles comptables. Chaque écriture est classée selon une nomenclature commune à toutes les entreprises. Mais cette présentation ne distingue pas votre fonctionnement de vos activités : à la rubrique « déplacements », elle regroupera les remboursements accordés aux membres, aux salariés permanents et aux artistes. Comment savoir alors combien vous a coûté précisément telle ou telle manifestation ? En utilisant une présentation analytique, qui classe chaque produit et chaque charge selon le caractère non de la dépense, mais de l'activité. Le budget prévisionnel, qui décrit ce que vous voulez consacrer à chacune de vos activités, adopte une présentation analytique. Logiquement, vos membres et l'administration demanderont une présentation analytique pour le compte de résultat, afin de pouvoir comparer prévision et réalisation.

3. Une comptabilité maison, comptable ou commissaire aux comptes ?

Les petites associations peuvent se contenter d'une tenue de comptes simple ne demandant aucune connaissance comptable : un cahier enregistrant dépenses et recettes, une ligne par opération. À gauche, le compte de trésorerie (recettes et dépenses sur compte bancaire et caisse) indiquant numéro de la pièce, date, bénéficiaire, montant. En regard à droite, la ventilation par catégorie de dépenses et de recettes hors investissement (fournitures, frais, personnel ; cotisations, subventions, produits de l'activité) plus ou moins détaillée selon vos besoins d'analyse. Comme la présentation suivante :

À partir d'un certain volume d'activités (recrutement de personnel, achat de matériel, assujettissement de tout ou partie de votre budget à la TVA) et d'un financement public, le recours à un expert-comptable est indispensable. S'il n'a pas à s'immiscer dans vos décisions de gestion, ce professionnel vous conseille utilement sur la législation sociale et fiscale. Il établit les différents journaux (paye, vente, achat, banque, caisse, opérations diverses), le grand-livre

général et la balance des comptes, puis votre compte de résultat, votre bilan et votre annexe qu'il atteste.

Le recours à un commissaire aux comptes et les missions de ce dernier sont réglementés. Les associations d'utilité publique sont tenues d'en nommer, vous pouvez aussi en prévoir un dans vos statuts.

L'intervention d'un commissaire aux comptes s'inscrit dans le cadre légal. Il a une mission générale qui comprend la certification des comptes (bilan, compte de résultat et annexe) et des vérifications spécifiques (par exemple que votre budget prévisionnel est établi sur des bases raisonnables). Il est tenu d'informer l'association des inexactitudes et des irrégularités qu'il constate : action ou omission contraire à la loi, à vos statuts (réunion statutaire non tenue, quorum non atteint), aux décisions des assemblées générales Il peut déclencher une procédure d'alerte s'il estime que la vie de l'association est en danger. Il engage sa responsabilité civile (vis-à-vis de vous), pénale (vis-à-vis de la justice) et disciplinaire (vis-à-vis de l'ordre auquel il est inscrit). Enfin, sa rémunération (honoraires) est déterminée à la vacation, selon un programme de travail établi en fonction du montant des budget et bilan. À noter que les missions d'expert-comptable et de commissaire aux comptes ne peuvent être effectuées par la même personne. En cas de violation de cette obligation, l'association est civilement responsable et devra payer une amende entre 12000 et 100000 francs.

4. Pièces justificatives :

Une règle d'or : toutes les dépenses doivent être justifiées par une pièce comptable (factures, feuilles de paye, contrats, notes de frais et d'honoraires, etc.). Gardez soigneusement toutes ces pièces, classez-les par genre et numérotez-les par exercice. Conservez à l'esprit que l'administration, à partir du moment où vous recevez des subventions publiques, peut les exiger dans leur totalité et à tout moment. De la même façon, toute recette donne lieu à l'émission d'un justificatif (facture, billet d'entrée, arrêté d'attribution de subvention, etc.). Votre comptable ne pourra prendre en compte aucune écriture qui n'ait son justificatif.

Il faut distinguer entre pièces justificatives internes et celles qui sont externes.

Les pièces justificatives externes : facture, bon de commande, bon de réception, reçu, décharge, etc.
Les pièces justificatives internes : note de frais, décharge, bulletin de paie, bon de recettes, etc.

Les pièces justificatives doivent faire un lien entre un engagement et son règlement. Il faut pouvoir retrouver, à tout moment, une pièce et le chèque correspondant. Pour cela, il convient de ranger les pièces dans un classeur en deux parties : “les Recettes” et “les Dépenses”.

Une pièce comptable doit comporter :

- La date de la transaction.
- La description.
- La signature.
- Le numéro d'ordre.
- Le code de la transaction.



- Le numéro de fond.
- Le numéro de projet.

5. Pour une tenue de comptabilité efficace.

Il ne faut pas omettre de **conserver et de classer** par date toutes les pièces comptables (factures, les souches de reçus de cotisation, les notes de frais, les documents de la banque)

- Mettre à jour les écritures du registre comptable quotidiennement.
- Vérifier le solde de votre registre avec celui de la banque tout en justifiant l'écart s'il existe (rapprochement bancaire).
- Distinguer entre le registre global et le registre par projet. le premier englobe tous les mouvements à caractère financier tout projets confondus. Le second reflète la situation de chaque projet à part.

- **Les documents simplifiés d'enregistrement des opérations comptables :**

L'élaboration de ces documents ne nécessite pas une connaissance approfondie de la comptabilité, en effet et dans un souci de réduction des coûts, les associations peuvent faire appel à une personne, qui n'est pas nécessairement un comptable pour l'établissement des ces documents, lesquels documents ont été simplifiés pour qu'ils soient accessible aux personnes concernées ayant une formation moyenne en comptabilité.

On peut distinguer les documents suivants :

a) Le livre des disponibilités et le livre des crédits

C'est un document qui comporte trois parties rassemblant les informations sur la caisse, la banque et les crédits. On peut aussi constituer des cahiers pour chaque compte

☞ **Cahier de caisse**

Il sert à noter tous les mouvements d'argents liquides disponibles au niveau de l'association. Ces mouvements concernent par exemple les opérations d'achat au comptant, des versements de la banque à la caisse, etc.

Exemple d'un cahier de caisse :

Date	Réf	Nature d'opération	Entrée	Sortie	Solde restant
		Report de la caisse au 01/01/05			500,00
04/01/05	Fact N° 01	Achat de papiers pour bureau		100,00	400,00



05/01/05	Bon N°20	Cotisation annuelle 04 de M. Zaki		200,00	600,0

☞ **Cahier de banque :**

Il enregistre toutes les opérations et les transactions de l'association avec la banque. Il s'agit des opérations de versement à la banque par les tiers, des retraits et dépôts qui peuvent être enregistrés dans un tableau sous forme d'entrée et sorties de banque.

Exemple d'un cahier de banque :

Date	**Réf**	**Nature d'opération**	**Entrée**	**Sortie**	**Solde restant**
		Report de la banque au 01/01/05			100 000,00
04/01/05	Fact N°10	Acquisition d'un ordinateur		10000,00	90.000,00
04/01/05	Projet AID N° 02/05	Contribution du bailleur de fonds FDI projet AID N°02/05	20.000,00		110.000,00
12/01/05	Chèque N° 00213	Alimentation de la caisse		2000,00	108.000,00

☞ **Cahier des opérations diverses :** Où sont enregistrées toutes les opérations de prêt et de crédit.

☞ **Cahier de crédit :**

Il sert à connaître la situation des crédits que l'association a reçus. Il donne des renseignements sur le montant du crédit, le taux d'intérêt, l'annuité ou le montant de versement annuel et le montant restant à payer.

Exemple de modèle de cahier de crédit : Soit la Banque X vous a accordé au 01/01/04 un crédit de 150.000,00 sur trois ans avec un taux d'intérêt (0%) et un remboursement en annuités constantes à la fin de chaque période



Date	Montant de crédit de la période	Durée	Taux	Annuités	Montant versé	Solde restant
01/02/04 01/01/05	150.000,00	3 ans	0%	50.000,00 50.000,00 50.000,00 150.000,00	50.000,00	150.000,00 100.000,00

☞ **Cahier d'inventaire :**

Il sert à enregistrer les informations sur les équipements de l'association. Ces informations sont données sous forme d'un tableau

Exemple du cahier d'inventaire :

Date	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant brut	Taux d'amort	Dotation aux amorti	Valeur nette comptable
01/01/04	Ordinateur Accent Réf. 001	1	10.000,00	10.000,00	20%	2500,00	7500,00

☞ **Les autres cahiers, livres ou registres :**

Ils sont déterminés en fonction de la nature des activités de l'association et ses besoins de gestion à savoir : La fiche de stocks, le registre des cotisations et le registre de paie du personnel.

b) Les états de synthèse.

☞ **L'exercice comptable :**

Quelle que soit la forme de votre comptabilité, il vous faut tout d'abord déterminer la durée et la période de l'exercice comptable.
Sa durée est de douze mois mais peut être portée à dix huit en cas de premier exercice afin de régulariser une période.
Sa période est généralement calée sur l'année civile mais si les activités de l'association le nécessitent elle peut être fixée à une autre date

☞ **Le Bilan :**

- A quoi sert-il ?

Il constitue une transcription exhaustive de la situation financière (donc de la santé) et du patrimoine de votre association à un moment donné, le bilan est, généralement, établi en clôture d'exercice. Il est utile pour savoir ce que vous devez encore percevoir (**créances**) et



payer (**dettes**) et, surtout, quel est le montant de votre **fonds de roulement**. Il est toujours équilibré. Il est par ailleurs indispensable si vous possédez un patrimoine, c'est-à-dire du matériel utilisé pendant plusieurs années. C'est le document qui contient le plus de termes techniques ; pour cette raison, il est plus prudent de laisser son élaboration à un professionnel.

Le bilan résumé en grandes masses :

ACTIF : (= emploi des ressources) Classement par liquidité croissante	**PASSIF :** (= origine des ressources) Classement par exigibilité croissante
Actif immobilisé : Immobilisations corporelles Immobilisations incorporelles	**Capitaux propres :** *dont* : Fonds associatif Réserve de trésorerie Report à nouveau Résultat de l'exercice Provision pour projet associatif Subventions d'investissement Provisions pour risques et charges
Actif circulant : Stocks Créances (fournisseurs, TVA, etc.)	**Dettes à long et moyen terme** : (> un an) dont Emprunts Dettes à court terme (< un an) dont Fournisseurs Dettes sociales et fiscales
Disponibilités (placements, banque et caisse)	
Comptes de régularisation : Charges constatées d'avance	**Comptes de régularisation** : Produits constatés d'avance

Exemple du bilan simplifié d'une association :

Actifs ou emplois	**Valeur brute (Dh)**	**Amorti**	**Valeur nette comptable**	**Passifs ou Ressources**	**Montant (Dh)**
- Mobilier et matériel d'administration - Disponible en banque - Disponible en caisse	60.000 90.000 1.000	10.000	50.000 90.000 1.000	- Fonds associatif - Excédent - Subvention d'équipements de collectivités locales - Subvention d'équipement des partenaires	0 30.000 11.000 110.000



☞ **le CPC :**

- À quoi sert-il ?

Le compte de résultat, c'est le film ; le bilan, un arrêt sur image : si ce dernier renseigne sur la richesse intrinsèque de l'association et sur son patrimoine, le compte de résultat est le strict reflet de votre activité durant l'exercice. Il vous permettra d'une part de comparer vos réalisations à vos prévisions, d'autre part, de savoir si vous réalisez un excédent ou un déficit, enfin d'affiner votre prévisionnel N+1.

- Comment l'établir ?

Il se présente en deux colonnes, charges et produits, doit simplement et logiquement reprendre celle d'un budget prévisionnel. Charges et produits sont enregistrés indépendamment de leur règlement ou de leur encaissement, donc :

Exemple de CPC :

Charges	**Montant**	**Produits**	**Montant**
- Location - Frais du personnel - Transport et déplacement - Excédent	10.000,00 40.000,00 10.000,00 30.000,00	- Cotisation des membres - Facturation des services - Contribution au fonctionnement des partenaires	1.000,00 9.000,00 80.000,00
Total	**90.000,00**	**Total**	**90.000,00**

☞ **L'ETIC :**

C'est un document, indissociable du compte de résultat et du bilan, qui complète, sans s'y substituer, les informations données par ceux-ci. Il indique les événements importants de la vie de l'association durant l'exercice, les principes comptables et les méthodes de base ; informe sur le projet associatif et son financement ; inclut un tableau d'amortissement, la variation des immobilisations et des provisions ; détaille les comptes de régularisation, les échéances des créances et des dettes, l'évolution des capitaux propres ; analyse le chiffre d'affaires, le résultat quand c'est nécessaire. Il peut dresser, aussi, l'état des salariés (incluant notamment nature des contrats et rémunérations) et détailler la valorisation du bénévolat et des prestations en nature si elle n'apparaît pas dans la comptabilité.



c) Techniques d'analyse financière :

Il ne suffit pas de procurer à l'association les fonds dont elle a besoin. Encore faut-il :

- Assurer sa solvabilité : seule garantie de continuité de fonctionnement de cette institution ;
- Tirer la meilleure partie des fonds dont elle dispose.

L'analyse financière va vous permettre de réaliser ces objectifs.

La 1ère mission de l'analyse financière c'est la connaissance de la situation financière de l'association qui est la base de toute action.

Parmi les techniques d'analyses financières :

- ☞ **Le Fonds de roulement :** qui se définit dans une entreprise comme l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé ou excédent de l'actif circulant sur l'exigible à court terme.

Etant donné les spécificités des associations (interdiction de constituer un capital, objectif non axé sur la rentabilité financière et la rémunération des actions comme c'est le cas dans une société), il ne semble pas très utile de développer ce point car la majorité des associations au Maroc sont de petite taille et le cadre juridique actuel ne permet pas le recours aux emprunts extérieurs.

- ☞ **Les Ratios :**

La méthode des Ratios consiste à calculer et à étudier les rapports entre postes ou groupes de postes significatifs de l'Actif, du Passif, du bilan, des comptes charges et des comptes produits.

Il présente l'avantage de permettre une analyse systématique de la gestion ou de la structure d'un organisme quelconque, qu'il s'agisse d'une association ou d'une entreprise dans un moment donné ou dans son évolution au cours d'exercices successifs.

Il permet, également, d'effectuer des comparaisons entre associations ayant les mêmes activités.

L'association doit choisir les ratios qui répondent à ses besoins et tiennent compte de ses spécificités.

Elle peut recourir aux ratios pour réaliser un rapport financier à présenter à l'Assemblée générale.

Quelques ratios :

$$\textbf{Ratio (1)} = \frac{\textbf{Charges fixes}\text{ (frais personnel + loyer)}}{\textbf{Total des charges}}$$

} Indique le poids des charges fixes par rapport à l'ensemble des Charges.



Ratio (2) = $\frac{\textbf{Excédent accumulé}}{\textbf{Charges fixes}}$ } Signifie que l'excédent accumulé permettra une Double couverture des charges fixes.

Ratio (3) = $\frac{\textbf{Ressources internes}\text{ (facturation de services + Cotisations + produits financiers)}}{\textbf{Total des charges}}$ } Il nous renseigne sur les déployés par l'association pour mobiliser les moyens Financiers internes.

- **Préparation et présentation du Rapport financier :**

La présentation d'un rapport dressant l'état financier de l'association en vue de le présenter à l'assemblée générale permet de :

- Renseigner les adhérents sur la situation financière
- Impliquer les adhérents en les incitant à donner leur avis quant à la gestion de l'association et à proposer des solutions surmonter les difficultés de financement éventuelles.

Ce rapport constitue un outil indispensable mis à la disposition des gestionnaires, leur permettant de mieux gérer les finances de l'association.

Un bon rapport financier doit permettre le contrôle par les adhérents. Il faut, donc, qu'il soit compris par tous et qu'il permette une participation effective et efficace de tous.

Le premier point à présenter est celui des données comptables et hors comptables (bénévolat,…).

Les données doivent être présentées d'une façon claire et simple tout en évitant les mots comptables incompréhensibles par tous, tels que "effets à recevoir, compte de régularisation, etc."

La présentation peut porter sur des analyses ponctuelles, à savoir :

- Comment évolue le matériel de l'association

- Part des ressources mobilisées au sein de l'association par rapport aux produits et aux contributions des partenaires.

L'analyse doit déboucher sur des propositions. Il est inacceptable de présenter les problèmes sans formuler des solutions.

Il serait souhaitable que plusieurs solutions soient proposées afin que l'assemblée délibérante puisse facilement repérer le choix adéquat.



D. La gestion budgétaire

1. Le budget prévisionnel

- À quoi sert-il ?

Comme son nom l'indique, le budget prévisionnel évalue à l'avance les dépenses envisagées et les ressources nécessaires durant l'exercice.

Le budget prévisionnel doit être approuvé par l'assemblée générale ordinaire prévue par les statuts, de préférence en début d'exercice. Il peut être modifié en cours d'année, toujours sous le contrôle du bureau dirigeant. Ensuite, en cours de réalisation, vous devez y faire sans cesse référence pour savoir où vous en êtes de vos dépenses par rapport à vos prévisions et à la réalité de vos recettes. Vous saurez ainsi où et quand vous arrêter à temps et, en tout état de cause, avant d'engendrer du déficit.

- Comment l'établir ?

Etapes de l'élaboration d'un budget :

- Se référer aux résultats réalisés lors de l'année précédente.
- Prendre en considération les ressources prévues.
- Commencer par les ressources disponibles.
- Prévoir les dépenses selon les activités.
- Prévoir l'ensemble des dépenses et recettes.

Charges		**Produits**	
Achats	xxx	Recettes	xxx
Travaux	xxx	Subventions	xxx
Loyers/charges	xxx	70 cotisations à 80 dhs	xxx
Investissements	xxx	Divers ressources	xxx
TOTAL	**xxx**	**TOTAL**	**xxx**

Ainsi il faut faire la différence entre le budget de chaque projet et le budget de l'association. En effet, il se peut qu'un projet ait une durée d'une année ou plus. Dans le premier cas on prend la totalité du budget du projet et dans le deuxième cas on répartit le budget du projet sur des années et on prend seulement la première partie du budget.

2. Les outils et supports de la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire repose essentiellement sur la gestion comptable et financière de l'association ainsi il faut bien prendre soin d'avoir :

- Les pièces comptables.
- Les états de synthèse.



- L'état de la trésorerie.
- Les rapports financiers.

Ces derniers doivent être élaborés en fonction du mode de financement adopté par l'association.

3. Pour une gestion budgétaire efficace

- Le budget de l'association ne doit pas dépendre de la tranche de financement du bailleur de fond mais plutôt des activités à réaliser dans le cadre des projets.

- Tout changement ou modification doit être prouvée par le bailleur de fond et l'assemblée général.

- Déterminer la situation financière de chaque projet qui dépend des tranches de financement reçus du bailleur de fond pour chaque projet.

- Faire la distinction entre les fonds versés par nos partenaires.

- Contrôler nos dépenses pour chaque projet et le montant qui reste pour son financement.

- Création d'une petite caisse au niveau de l'administration pour subvenir aux besoins quotidiens de l'association. Cependant l'utilisation de cette caisse doit être organisée et justifiée pour qu'il soit inséré dans les états de synthèse

E. La gestion sociale :

Nous avons déjà indiqué que le bureau dirigeant veille, bénévolement et sans contrepartie sur la gestion des affaires de l'association. Dés lors la question qui se pose est : comment concilier la non disponibilité des membres du bureau et la concrétisation des objectifs de l'association pour laquelle l'association a été initialement créée ?
pour y répondre il faut savoir qu'il y a des associations qui travaillent suivant le mode de rotation des membres et d'autres qui confient cette charge à une ou plusieurs personnes contre un salaire mensuel.
Une association qui embauche des salariés se trouve dans la même situation que n'importe quel employeur et doit donc suivre les règles du droit du travail et du droit social (durée du travail, conditions d'hygiène et de sécurité, bulletin de paie etc.).
De ce fait, il conviendra de prendre contact avec l'inspection du travail.

Pour créer un emploi au sein de votre association, vous devez tout d'abord examiner les aides qui vous sont proposées par l'ANAPEC. Peut-être que le statut social de la personne que vous allez embaucher peut vous faire bénéficier de certaines aides, exonérations ou d'accès facilités à l'emploi.



Il vous faut ensuite définir le type de contrat (CDD, CDI, Temps partiel, Temps plein, contrats spécifiques...). Et alors vous etes dans tous les cas tenu de rédiger un contrat de travail selon les dispositions du code du travail.

Une visite médicale d'embauche est obligatoire pour tout salarié, même de courte durée, avant l'embauche ou au plus tard avant l'expiration de la période d'essai. La période d'essai n'est pas obligatoire. Elle est librement fixée (sauf dispositions spéciales dans les conventions collectives) par l'employeur et doit être mentionnée dans le contrat de travail.

Pendant la période d'essai, les deux parties peuvent rompre le contrat de travail de façon unilatérale et sans préavis. Elle n'a pas à être motivée, ne nécessite aucune formalité et aucune indemnité n'est due.

Enfin, il vous faudra accomplir un certain nombre de démarches administratives qui sont l'établissement de la fiche de paye et le règlement des cotisations aux différents organismes sociaux à l'échéance prévue.

F. La fiscalité des associations :

Deux critères clés sont à la base du régime fiscal des associations : la non « lucrativité » des activités prévues statutairement et exercées effectivement et le désintéressement des membres de l'association, en particulier les membres responsables.

1. Les associations à but lucratif :

Ces associations n'échappent pas automatiquement à l'impôt. En fait, il n'y a pas un traitement fiscal spécifique réservé aux associations.

a) Impôt sur les sociétés :

En matière d'impôt sur les sociétés, il est prévu que, parmi les personnes imposables, figurent : « Les sociétés, les **associations**, établissement publics et autres personnes morales et fonds passibles de l'impôt sur les sociétés sont appelés « sociétés » dans le texte de la présente loi ».

Il y a donc, en principe, assimilation complète de l'association aux sociétés de droit privé. Le I de l'article 4 de la même loi est encore beaucoup plus explicite :

Sont exonérés de l'impôt sur les sociétés :

- Les associations sans but lucratif et les organismes assimilés, pour les seules opérations conformes à l'objet défini dans leurs statuts.

- Toutefois l'exonération ne s'applique pas en ce qui concerne les établissements de ventes ou de services appartenant aux organismes et associations sus- visées… »

Il découle de cet article que la législation fiscale retient le caractère non lucratif des activités réellement exercées totalement, partiellement ou accessoirement et non pas le but poursuivi par

l'association. C'est là une définition restrictive de la non « lucrativité » des associations. Car une association exerçant même accessoirement une activité commerciale, ou fournissant des prestations de services à valeur marchande ou encore effectuant des placements bancaires ou autres rapportant des produits financiers et réinvestissant les « bénéfices / excédents » réalisés pour le développement des activités non lucratives, c'est à dire ne distribuant pas lesdits bénéfices/excédents, peut se voir imposée à l'impôt sur les sociétés au titre des résultats (excédents) ou des recettes (cotisation minimale) découlant de l'activité commerciale (ventes en l'état, prestations de service, placements...).

Bien que l'exonération, en matière d'impôt sur les sociétés, soit accordée à toutes les sociétés sans but lucratif, certains avantages sont limités aux associations reconnues d'utilité publique. En effet, parmi les charges fiscalement déductibles figurent les dons en argent ou en nature octroyés aux associations reconnues d'utilité publique qui oeuvrent dans un but charitable, scientifique, culturel, littéraire, éducatif, sportif, d'enseignement ou de santé ».

Par ailleurs, exonération de l'impôt ne signifie pas exonérations des obligations déclaratives. En effet, la loi relative à l'impôt sur les sociétés, prévoient des obligations déclaratives à l'encontre des sociétés, y compris les associations sans but lucratif.

Ainsi l'article 26 prévoit l'obligation de souscrire une déclaration d'existence au moment de la constitution juridique de la personne morale et une déclaration de transfert en cas de changement du lieu du siège, sous peine de sanctions. « Les sociétés, **qu'elles soient soumises à l'impôt sur les sociétés ou qu'elles en soient exemptées**, doivent adresser dans un délai de 30 jours, à compter de la date de leur constitution s'il s'agit de sociétés marocaines ou de leur installation s'il s'agit de sociétés étrangère, une déclaration d'existence».

b) En matière de TVA :

La loi relative à la TVA précise la nature des personnes effectuant des opérations imposables en matière de TVA : il s'agit des « personnes autres que l'Etat non entrepreneur, agissant à titre habituel ou occasionnel **quel que soit leur statut juridique, la forme ou la nature de leur intervention** ».

Alors que la législation fiscale exonère de l'Impôt sur les sociétés toutes les associations sans but lucratif, en matière de TVA, cette même législation fiscale exonère uniquement les associations à but non lucratif reconnues d'utilité publique au titre de leurs prestations.

Toutefois, l'exonération ne s'applique pas aux opérations à caractère commercial, industriel ou de prestations de services réalisées par les organismes susvisés (associations à but non lucratif reconnues d'utilité publique…).

Il découle de ce qui précède que les associations à but non lucratif non reconnues ou non d'utilité publique sont taxables en matière de TVA au titre des opérations visées par les articles 1, 4, et 5 de la loi 35-05.

De manière plus restrictive, la loi 35-05 prévoit des exonérations spéciales au profit de certaines associations reconnues d'utilité publique et s'occupant des handicapés ou des déficients visuels :



- les biens d'équipements, matériels et outillages acquis par les associations à but non lucratif s'occupant des personnes handicapés, destinés à être utilisés par lesdites associations dans le cadre de leur objet.

- les biens, marchandises, travaux et prestations de services destinées à être livrés à titre de don par les personnes physiques ou morales marocaines ou étrangères, à l'Etat, aux collectivités locales, aux établissements publics et aux associations reconnues d'utilité publique s'occupant des conditions sociales et sanitaires **des personnes handicapées ou en situation précaire.**

- Les matériels éducatifs, scientifiques ou culturels importés en franchise des droits et taxes applicables à l'importation conformément aux accords de l'UNESCO auxquels le Maroc a adhéré….. ».

Toujours au profit des associations reconnues d'utilité publique, la loi 35-05 relative à la TVA, prévoit l'exonération avec droit à déduction des :

- biens, marchandises, travaux et prestations de services destinés à être livrés à titre de dons dans le cadre de la coopération internationale à l'Etat, aux collectivités locales, aux établissements publics et aux associations reconnues d'utilité publique, par les gouvernements étrangers ou par les organisations internationales.
- biens, marchandises, travaux et prestations de services financés par des dons de l'Union Européenne.

Ces exonérations sont régies par voie réglementaire.

Enfin, à l'instar de l'impôt sur les sociétés, les associations sont soumises aux mêmes obligations déclaratives et comptables.

c) En matière d'impôt sur le revenu prélevé à la source :

Pour exercer leurs activités, les associations ont recours soit à des personnes bénévoles, non rémunérées par l'association, soit à un personnel salarié, soit les deux à la fois.

L'évolution actuelle du tissu associatif permet de constater qu'il s'agit d'un secteur qui joue un rôle non négligeable dans la création de l'emploi et des richesses.

Mais là aussi, la législation fiscale n'a guère prévu un traitement fiscal spécifique aux associations.

En recourant à un personnel salarié, l'association est considérée comme un employeur. Elle doit prélever l'impôt à la source des salaires et les autres rémunérations relatives à l'IR. Ceci s'applique même dans le cas où les salariés sont des « membres ordinaires » de l'association. Lorsqu'il s'agit de membres dirigeants, l'IR s'applique même aux « allocations spéciales et aux remboursements de frais ». Sont également assimilés à des revenus salariaux les avantages en argent ou en nature accordés au sens des revenus précités.



Lorsqu'un membre dirigeant perçoit des avantages en argent ou en nature, c'est le caractère désintéressé de l'association qui risque d'être remis en cause et à ce moment, tous les autres impôts (Impôt sur les sociétés, TVA, patente…) peuvent être appliqués.

Enfin s'il s'agit de rémunérations versées à des personnes tiers ne faisant pas partie du personnel permanent de l'association, c'est le prélèvement de 30% qui doit être effectué par l'association sur le montant des honoraires versées (10% des montants bruts versés s'il s'agit d'une personne morale ou physique étrangère n'ayant pas de siège au Maroc).

Les personnes physiques bénéficiaires de ces rémunérations doivent à leur tour déclarer ces rémunérations perçues en cumul avec leurs autres revenus annuels imposables (imposition du revenu global annuel imposable), avant le premier avril de chaque année qui suit celle au cours de laquelle lesdits honoraires ont été versés.

L'association, quant à elle, a l'obligation de verser au percepteur l'impôt prélevé à la source le mois suivant celui du prélèvement, de déclarer chaque année, au mois de février la liste complète et détaillée, récapitulant les salaires versés au personnel permanent et occasionnel et de souscrire dans les trois mois qui suivent la clôture de l'exercice social, sous peine de sanctions, une déclaration des rémunérations allouées à des tiers.

d) Impôt des patentes :

L'association sans but lucratif est exonérée de cet impôt du moment qu'elle n'exerce ni profession industrielle, commerciale, de services ou autres, revêtant un caractère lucratif.

L'impôt des patentes n'est pas un impôt lié à l'existence ou non de bénéfices. Il dépend de la nature des activités exercées.

e) Taxe urbaine et taxe d'édilité :

Hormis les associations à but non lucratif reconnu d'utilité publique, les autres associations à but non lucratif sont assujetties à ces impôts.

f) Droits d'enregistrement et du timbre :

A l'exception de certains textes particulier prévoyant l'exonération au profit des associations à but non lucratif s'occupant des handicapés, de l'entraide nationale, des sociétés de bienfaisance financées par cette dernière, du croissant rouge marocain, des associations syndicales des propriétaires urbains (…), les associations sont en règle générale assujetties aux droits d'enregistrement et du timbre.

2. Les associations à but non lucratif :

Ce type d'associations tombe automatiquement sous la coupe du droit commun fiscal. En effet, ces associations perdent le droit aux exonérations prévues en matière d'Impôt sur les sociétés, de TVA, de patente et de taxe urbaine- taxe d'édilité.



Ainsi, pour ne pas perdre ce caractère non lucratif, l'association doit veiller à respecter les critères suivants :

- L'association doit être gérée et administrée à titre bénévole sans aucune rémunération au profit des membres non salariés (les membres dirigeants ne peuvent prétendre à un salaire ni même à des honoraires ou à des remboursements de frais ; les membres non dirigeants employés par l'association doivent exercer un travail effectif et percevoir un salaire correspondant aux travaux fournis)

- Il ne doit pas y avoir distribution directe ou indirecte des « bénéfices » (excédents)

- Il ne doit pas y avoir recherche systématique des profits

- L'association doit présenter un caractère d'utilité sociale

- L'association doit tenir une comptabilité conforme aux dispositions en vigueur, régulière et exacte.

Mais à travers la réglementation fiscale en vigueur, il y lieu de préciser que le caractère lucratif ou non reçoit une définition étroite. Il suffit qu'une association, se déclarant sans but lucratif, exerce parallèlement ou accessoirement une activité de nature marchande, et l'épée fiscale pourra s'abattre sur elle.

III. Le Financement :

A. L'environnement externe d'une association :

1. Composantes :

L'environnement extérieur de l'association est formé de l'ensemble des acteurs intervenants dans le domaine du développement qui contribuent d'une façon ou d'une autre, à la réalisation des activités et des projets de l'association.
Pour la mise en œuvre d'un projet plusieurs parties peuvent participer matériellement, techniquement ou moralement.
Dans la plupart des cas, ces parties sont :

- **La catégorie ciblée :**

C'est le principal concerné par les activités de l'association. Son implication dans toutes les activités de l'association est une garantie de sa réussite.

- **Le ou les bailleurs de fond :**

Il s'agit en général d'une institution agissant dans le cadre de la coopération pour le développement, qui fournit une assistance technique et /ou financière aux associations pour

réaliser des projets de développement et contribuer ainsi au développement des pays soufrant du sous développement et de la pauvreté. Le bailleur de fond peut être une institution gouvernementale ou non à dimension internationale ou au niveau national (banque, société, …)

- **L'institution d'appui :**

Elle est aussi connue sous le nom d'organisations intermédiaires. Son rôle est de former, aider et orienter les associations locales à travers le développement de projets participatifs et la recherche des sources de financement.

- **Le secteur privé :**

C'est l'ensemble des fournisseurs de ressources que l'association devra contacter à travers des partenariats, des opérations de sponsoring, … dans le cadre du développement de leurs relations publiques afin de pouvoir financer ses projets.

- **L'administration :**

Son rôle est de faciliter l'intervention des acteurs pour la mise en œuvre des projets de l'association. Son action peut revêtir plusieurs formes : délivrance des autorisations, fournitures de certaines données, réalisation d'études techniques et ressources.
Alors, l'association est amenée à s'ouvrir à son environnement externe afin de concrétiser ses projets et réalisations.

☞ **Quelques adresses à retenir :**

🖉 **FONDEP :**
N°17, route des Zaers Souissi- Rabat
Tel : 037 75 62 81
Fax : 037 75 63 18
Email : fondep@fondep.com

🖉 **ATIL Micro crédit :**
Av. alouahda, n° 20- Tétouan
Tel : 039 71 28 00
Fax : 039 71 28 01
Email : Atilmic@iam.net.ma

🖉 **Fondation Zakoura :**
6, rue Najib Mahfoud, quartier Gauthier- casablanca.
Tel : 022 49 02 00
Fax : 022 25 51 45
Email : zakouramc@casanet.net.ma

🖉 **Fondation Banque populaire pour le micro crédit :**
7, Bd Moulay Youssef, 1er étage Casablanca.
Tel : 022 22 32 51
Fax : 022 29 73 49



Email : fondationbpce@iam.net.ma

🖉 **Planet finance Maroc :**
260, Bd Zerktouni - Casablanca
Tel : 022 48 08 64
Fax : 022 48 09 07
Email : contactmaroc@planetfinance.org

🖉 **Fondation CNCA pour le micro crédit :**
4, av Tripoli- Rabat
Tel : 037 26 39 03
Fax : 037 26 39 06
Email : raissi@cnca.co.ma

B. La mobilisation des ressources :

La mobilisation des ressources regroupe les moyens q'une association doit acquérir afin pour être en mesure d'effectuer le travail projeté. Elle va au delà des levées des fonds. Il s'agit d'obtenir diverses formes de ressources auprès d'une multitude de partenaires par différents moyens. Ainsi la mobilisation des ressources peut être perçue comme une combinaison entre :

- **Les Ressources :** différentes sortes de besoins nécessaires pour l'activité d'une association
- **Les Mécanismes de mobilisation des ressources :** différents moyens qui permettent d'obtenir directement des ressources
- **Les Fournisseurs de ressources :** différentes personnes ou organismes fournissant les ressources.

1. Les Ressources :

- **Ressources humaines :** les intervenants, les bénéficiaires et les bénévoles
- **Ressources logistiques :** matériels, équipement, immobiliers et locaux
- **Ressources techniques :** une assistance, un suivi…
- **Ressources financières :** des fonds, des participations, des frais d'adhésion, des ventes et même des produits d'activités génératrices de revenus.

2. Les Mécanismes de mobilisation des ressources :

Ce sont les méthodes utilisées pour obtenir des ressources auprès des fournisseurs. Il s'agit d'un ensemble de démarches qui comprend un ensemble d'activités de sensibilisation et communication et ce afin de susciter l'intérêt et l'attention de l'autre partie.



Les mécanismes peuvent se résumer comme suit :

- **Demandes de fonds sollicités :**
  - Proposition de projets
  - Contact direct (visites, réunions…)

- **Événements spéciaux :**
  - Festival, foires, théâtre,…

- **Monter des projets :**
  - Activités génératrices de revenus (ventes de produits,…)

- **Contribution spontanée :**
  - Mécénats, aides financières

3. Fournisseurs de ressources :

D'une manière générale, les fournisseurs de ressources peuvent être soit des ONG internationales, des organisations bilatérales et multilatérales, des gouvernements nationaux, des opérateurs privés ou des individus.

La communication avec les fournisseurs de ressources est très importante en ce sens qu'elle constitue un moyen efficace d'identification de leurs motivations.

En effet, une bonne connaissance des motivations des fournisseurs de ressources est bénéfique à l'association puisqu'elle pourront les mobiliser en répondant à leurs motivations, et pour ce faire, l'association concernée ne devrait pas se contenter de demander de l'argent aux fournisseurs de ressources mais devrait leur montrer que son projet associatif répond à leurs motivations et intérêts.

C. Les sources de financement au Maroc :

Il est important à ce niveau de faire la distinction entre un fournisseur et un bailleur de fond. Le premier peut apporter une panoplie de ressources (techniques, humaines, financières) tandis que le bailleur de fond n'apporte que des ressources financières.

Quelles sont, actuellement, au Maroc, les sources possibles de financement d'une association ?

1. Les sources de financement directes :

Certaines sources de financement sont classiques, d'autres sont nouvelles et d'une importance capitale.



a) Les sources classiques de financement direct des associations :

A cet égard, il y a lieu de citer :

- **Les droits d'adhésion :** ceux-ci constituent la première ressource financière des associations. Tous les membres de l'association, qu'ils soient fondateurs ou nouveaux adhérents doivent verser ces droits. Plus le montant de ces droits est important, moins l'association est exposée aux risques d'instrumentation et de dépendance.

- **Les cotisations :** ce sont des droits financiers perçus par les associations et dont le montant est fixé par les organes de direction (formule souple) ou par l'Assemblée Générale, selon des critères déterminés de préférence par le règlement intérieur de l'association (formule moins souple). Les cotisations peuvent être identiques pour tous les membres ou différenciées selon les catégories.

  Pendant longtemps, ce mode de financement a constitué l'unique ressource financière de certaines associations. Certes, ce mode de financement, à l'instar des droits d'adhésion, est souvent faible mais ne doit pas être négligé car il garantit l'indépendance de l'association qui doit être constamment la raison d'être de ses membres.

b) Les nouvelles sources de financement direct des associations :

Il s'agit notamment des sources suivantes.

- **Les Subventions publiques** : celles-ci étaient auparavant réservées quasi exclusivement aux « associations reconnues d'utilité publique ». En vertu de *l'article 6 de la loi 75-00*, les **associations déclarées** peuvent recevoir des subventions de la part des autorités publiques. Par subventions, au sens de la nouvelle loi, il faut entendre aussi bien les subventions des administrations (Etat et organismes publics et semi publics) que celles des instances régionales, provinciales, locales ou même communales.

Les associations à but non lucratif contribuent à la réalisation de projets à caractère social et, de ce fait, il est tout à fait normal qu'elles bénéficient de ressources provenant du budget de l'Etat, des organismes sous tutelle de l'Etat ou des budgets locaux.

- **L'aide du secteur privé** : au terme de *l'article 6 de la loi 75-00*, cette aide est désormais possible pour les associations déclarées. Il s'agit de dons ou de subventions en argent ou en nature. Ce type de financement était auparavant sévèrement encadré et soumis à une autorisation spéciale. La *loi 75-00* a ainsi permis l'adaptation à la législation fiscale en vigueur, notamment la *loi 24-86*

relative à l'Impôt sur les sociétés qui prévoit la déductibilité intégrale des dons en argent ou en nature octroyés aux **associations reconnus d'utilité publique** oeuvrant dans un but charitable, scientifique, culturel, littéraire, éducatif, sportif, d'enseignement ou de santé.

- **L'appel à la générosité publique** : bien qu'étant réservé aux associations reconnues d'utilité publique, ce mode de financement introduit par la loi constitue un atout important pour la recherche et la collecte de fonds nécessaires à l'action associative. Ainsi, en vertu de l'article 9 de la loi 75-00, les associations reconnues d'utilité publique peuvent ***sans autorisation préalable*** faire appel à la générosité publique ou tout autre moyen autorisé procurant des recettes, au moins une fois par an. Mais ce mode de financement doit être obligatoirement prévu dans le décret de reconnaissance d'utilité publique de l'association.

- **Autres contributions financières :** outre les sources de financement citées, la loi autorise les associations déclarées à percevoir des aides d'associations étrangères ou d'organisations internationales. Mais pour ce type de financement, deux conditions obligatoires sont prévues

  - Les aides ne doivent pas provenir des associations à caractère politique.

  - Le montant et l'origine de l'aide doivent être déclarés au Secrétariat Général du Gouvernement dans un délai de 30 jours à compter de la date d'obtention de l'aide, sous peine de dissolution de l'association.

2. Les sources de financement indirectes :

En effet, il y a lieu de considérer qu'un impôt non payé constitue une « recette fiscale » ou « non dépense fiscale ». Cette « non dépense fiscale » peut être traitée comme une « recette » accordée par l'Etat ou les collectivités locales de manière anticipée au profit d'une association. C'est donc là une source de financement indirect non négligeable.

D. Les Outils de communication externe :

L'image que projette l'organisation peut avoir une incidence considérable sur l'esprit de ces relations. C'est en faisant connaître efficacement ses activités, ses préoccupations et ses points de vue, non seulement aux membres mais à toute la collectivité environnante, que l'organisation crée son image. Les outils de communication sont nombreux on cite :

1. La Création d'événements médiatiques :

Quelques associations multiplient les opérations " coup de poing ", comme le Téléthon, le Sidaction ou les " Journées Mondiales de … " qui focalisent intensément, mais quelques fois très brièvement, l'attention des médias. Ainsi avons-nous assisté au " fleurissement " de concerts de soutien aux grandes causes, à la multiplication de shows TV (Téléthon, Sidaction et dernièrement " 24 heures pour la construction d'un centre pour handicapés), ainsi qu'à la



mobilisation autour de journées mondiales ou nationales contre, le sida, la pauvreté…) et avec l'INDH les actions médiatiques se sont multipliées de jour à l'autre.

2. Le Sponsoring :

Alors que le mécénat consiste à donner de l'argent d'une manière désintéressée, le sponsoring (culturel ou sportif) vise à soutenir financièrement et/ou techniquement une action afin de valoriser son image de marque. Ainsi, l'association, grâce à ses partenaires, pourra mettre en œuvre des actions de promotion nécessitant un budget qu'elle n'aurait pas pu financer sur ses fonds propres. Pour ce faire, les associations peuvent avoir recours au soutien des entreprises, des organismes internationaux ou des collectivités locales.

3. Les Journaux internes :

Il a pour vocation de faire comprendre aux donateurs les problématiques dans lesquelles travaille l'association. L'étude des journaux envoyés aux donateurs est intéressante car, étant sous l'entier contrôle des organisations elles-mêmes, ils peuvent être considérés comme l'expression de l'image publique que l'organisation cherche à donner d'elle-même.

4. Internet :

Aujourd'hui, de plus en plus d'associations ont un site, les plus importantes en avait depuis 1997/98. Si certains sites sont encore faits sur le modèle de site plaquette, d'autres sont de véritables sources d'informations relatives au secteur dans lequel l'association œuvre. Et certains offrent davantage de fonctionnalités tels que l'envoi de newsletter, d'e-card, la possibilité de faire un don en ligne, ainsi qu'une approche " éducative " et quelques fois ludique des actions menées.

5. Les actions de proximité :

Parmi les actions de proximité les plus connues, nous relèverons les actions de collecte de nourriture , de vêtements , et les opérations d'emballage de cadeaux pour les fêtes du rupture de jeune ou les livres pour la rentrée scolaire.

6. La Vente de produits dérivés et produits " partenaires " :

Pour certaines associations, la vente de produits dérivés représente une part importante du budget. Il peut s'agir de produits vendus dans des catalogues édités par l'association elle-même, tel le catalogue d'Handicap International, ou d'articles proposés dans des grandes surfaces ou autres lieux de distribution, tels les papiers cadeaux Unicef en grande surface ou des cartes de vœux vendues dans des petits commerces.

7. Les Campagnes publicitaires :

La plupart des grandes associations font appel à des agences de publicité pour la réalisation de campagnes nationales, et utilisent ainsi de plus en plus les moyens de communication du secteur marchand. Compte tenu de budget de promotion non comparable à ceux du secteur



marchand, les associations parviennent régulièrement à obtenir des espaces d'affichage, des passages dans la presse, la radio, la télévision à titre gracieux ou à un tarif Grande Cause.

8. Le Mailing :

Le publipostage sert à fidéliser le donateur. Il est exactement calqué sur le même modèle que les courriers envoyés par les entreprises de presse ou de vente par correspondance : enveloppes qui " amorcent " le client, textes ou les phrases clés sont soulignées ou imprimées en couleur, valorisation de l'interlocuteur, demande d'une réponse rapide pour éviter que le mailing ne sombre dans l'oubli, coupon-réponse pré imprimé et enveloppe à l'adresse de l'association pour " faciliter la tâche du donateur ".

9. Le Nom et le Logo :

Ils ont une grande importance pour l'image de l'association dans l'esprit de son environnement. Alors il faut multiplier l'apparition de ces deux éléments dans les milieux les plus fréquentés.

10. Les Stars- ombrelle :

Comme les publicitaires, les associations font appel à des personnalités connues pour deux raisons : attirer l'attention des médias, bénéficier du capital de sympathie dont jouie la star. Les associations désignent souvent des ambassadeurs ou parrains ce qui permet, lorsque ceux-ci sont fortement impliqués dans les activités de l'association de faire parler de celle-ci lorsque leur actualité le leur permet.

Ceci est une liste non exhaustive, l'association est amenée à trouver les moyens les plus adaptés pour peaufiner son image.

E. Comment peut on attirer les fournisseurs de ressources ?

1. Etapes :

a) Développer un plan stratégique :

Toutes les associations sont capables de dire ce qu'elles veulent faire, comment et pourquoi. Il est utile de classer les buts dans un plan stratégique selon leur importance afin d'augmenter leur chance d'atteindre la mission globale. Dans chaque but les objectifs pourront être classés par ordre de priorité.

b) Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les besoins en relation avec le plan stratégique de l'association :

En comparant les ressources que possède avec celle qu'elle espérait avoir, il est possible d'identifier les besoins de l'association en matière de ressources, ceux-ci peuvent alors servir comme base pour un plan stratégique pour la mobilisation des ressources.



c) Identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources :

Chaque mécanisme a des atouts et des faiblesses qui doivent être pris en considération. Les faiblesses sont souvent liées au temps, au budget et aux compétences requises mais aussi aux risques inhérents à l'approche et à la méthodologie.
Une fois que les forces et les faiblesses sont identifiées pour chaque mécanisme, il est important que l'association prenne le temps de les examiner avant d'investir du temps, de l'argent et de l'énergie pour adopter un mécanisme ou un autre.

2. Identifier et rechercher les différents fournisseurs de ressources :

En identifiant les différents fournisseurs de ressources qui existant au niveau local, régional, national ou même international, l'association est amenée premièrement à chercher des informations sur les bailleurs (méthodologies et approches d'intervention, procédures, axes ou domaines d'intervention, zones d'intervention, …), et procéder par la suite à une affectation ou confrontation des besoins en ressources par rapport aux fournisseurs potentiels.

3. Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources :

Une fois qu'une association a identifié ses ressources manquantes par rapport à sa mission, ses buts et objectifs, elle doit identifier quels bailleurs peuvent potentiellement combler ses besoins. Ce processus permettra également d'aider l'association à identifier les besoins qui seront les plus difficiles à combler. Cela aidera l'association à donner la priorité à son travail de mobilisation de ressources dans son plan d'action global.

4. Accroître l'efficacité des rencontres avec les fournisseurs de ressources :

Il existe plusieurs manières de demander de l'aide aux fournisseurs : envoyer des demandes avec une lettre de présentation ; contacter des bailleurs qu'on ne connaît pas par lettre, courrier postal, électronique ou par téléphone, envoyer des demandes pour un renouvellement de financement et utiliser les occasions comme les conférences, les séminaires et événements sociaux pour rencontrer des fournisseurs. Si toutes ces méthodes sont appropriées à différents moments, une des plus efficaces façons de demander des ressources demeure la rencontre face à face avec un bailleur de fonds. Les rencontres sont l'opportunité de discuter ensemble du travail proposé et permettent aux fournisseurs de mieux appréhender votre organisation.
La plupart des fournisseurs travaillent avec des institutions qui fonctionnent de façons structurées disposent de champs d'intérêt programmatiques spécifiques. Ainsi, il est avantageux de rencontrer le fournisseur avant d'envoyer une demande pour s'assurer que le travail proposé correspond aux intérêts du fournisseur potentiel. C'est ce que l'on appelle « se promouvoir ». La « promotion » consiste à décrire votre travail de façon à faire ressortir les similitudes entre votre travail et les intérêts du bailleur de fonds et



donc à avoir plus de chances d'être soutenu. Dans certains cas, les fournisseurs ont aussi une expérience et des idées utiles qu'ils aiment partager.

F. Comment monter un projet :

Un projet est un ensemble d'activités programmées , dans le temps et dans l'espace pour atteindre des buts et des résultats à partir des données déterminées et selon des étapes enchaînées et intimement liées .

Alors, les différents étapes du cycle de vie d'un projet :

1. L'Identification :

Au départ le projet n'est qu'une idée. Cette dernière est le résultat de l'analyse d'une situation constatée soit par les acteurs de base (la population), soit par l'association. Cette idée prend corps et naît lorsqu'elle est adoptée et appropriée par les acteurs de base.

Les principales activités pendant cette phase :

- Sensibilisation des populations.
- Collecte des informations sur les problèmes et les causes.
- Traitement des données collectées et formulation des idées.
- Discussion des solutions possibles avec les concernés.
- Proposition des solutions réalisables.

2. La Planification :

Au cours de cette phase, l'association devra répondre aux différentes questions à savoir le problème auquel on veut apporter une solution via le montage du projet associatif, les objectifs du projet, sa faisabilité, son plan d'action, …

Dans cette étape, il est question de :

- Etablir les objectifs escomptés du projet.
- Proposer des activités permettant l'atteinte des objectifs.
- Discuter la faisabilité technique et financière des activités.
- Discuter les moyens disponibles et éventuels.
- Fixer la nature des contributions des parties concernées.
- Proposer des modalités de suivi du projet.
- Discuter les systèmes de durabilité du projet.



On doit également se poser les questions suivantes :

- Qui fait quoi ?
- Pourquoi ?
- Comment ?
- Avec Qui ?
- Avec quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Combien ?

La réponse à ces questions définit les acteurs, les moyens et donnent ainsi une forme au projet.

3. L'Exécution :

Cette étape traduit sur le terrain les éléments de planification. Les activités qui sont nécessaires à sa mise en œuvre :

- Informations, contact et activités préliminaires.
- Etablissement d'un plan opérationnel.
- Elaboration d'un calendrier d'exécution.
- Mise en place du système de suivi et de contrôle
- Lancement des activités

4. L'Evaluation :

Enfin, pour voir si les prévisions sont réalistes et afin de les vérifier et de les redresser, un suivi régulier des travaux devra être établi. L'évaluation pourra se faire à des moments bien définis, préalablement choisi. Une évaluation en cours de projet ainsi qu'une autre après son achèvement sont nécessaire.

Cette étape consiste à :

- Revenir aux objectifs fixés et aux activités prévues.
- Comparer les activités réalisées avec celles prévues.
- Identifier le degré de réalisation des activités et les problèmes qui ont surgi par rapport à chaque activité.
- Identifier l'ensemble des causes des problèmes survenus à tous les niveaux.
- Proposer les solutions adéquates pour les surmonter.

Ainsi les différentes sections d'un projet sont :

- Le titre du projet.
- La localisation du projet.



- La populations concernée.
- La durée du projet.
- Le financement.
- Le budget total.
- Le financement demandé.
- Les partenaires.
- Le porteur de projet.
- Le problème : l'objet de l'intervention.
- La solution apportée.
- Les objectifs et les activités du projet.
- La durée du projet.
- Les partenaires et leur contribution.

Dans tous projet, l'élaboration d'un plan d'action est une étape incontournable, il permet de présenter toutes les activités prévues dans le cadre du projet selon un cadre temporel une succession réaliste et logique. Généralement un plan d'action est présenté sous forme d'un tableau ou figurent :

- Les activités à entreprendre selon un cadre bien déterminé.
- La durée de réalisation de chaque activité.
- Les moyens que nécessite la réalisation de chaque activité.
- La responsabilité de réalisation de chaque activité.

☞ **Quelques recommandations pour bien monter un projet :**

- Plus Les objectifs sont clairs, plus il sera facile de planifier et de mettre à exécution les activités qui seront nécessaires pour atteindre ces objectifs .ils doivent être : spécifiques, mesurables, appropriés, réalisables et temporels.
- Il faut bien assurer le suivi d'un projet tout au long de la période de sa réalisation.
- Pour tout projet, l'établissement d'une étude de faisabilité technique et financière s'avère nécessaire.
- Garder toujours un document par projet ou sont réunies toutes les informations relatives.

IV. Les limites de la liberté d'association

A. La responsabilité d'une association

1. Responsabilité civile :

Les dirigeants d'une association peuvent être tenus de répondre personnellement des dommages provoqués par leur gestion soit à l'association elle-même, soit à ses membres, soit à des tiers.

a) Responsabilité envers l'association :

Dans ce cadre, la mise en jeu de leur responsabilité suppose que la faute qui leur est imputable ait fait subir un dommage à l'organisme et que ce dernier intente une action en réparation de son préjudice.

b) Responsabilité envers les membres ou les tiers :

Les dirigeants étant les mandataires de l'association, c'est, en principe, l'organisme lui-même qui est responsable en sa qualité de mandant.
Il en est ainsi en cas de manquement à une obligation légale ou contractuelle (défaut de souscription d'une assurance obligatoire, non-paiement de cotisations dues à des caisses sociales, etc.)
Mais les dirigeants restent responsables des fautes détachables de leurs fonctions, c'est à dire lorsqu'ils ne peuvent être réputés avoir agi au nom et pour le compte de l'association.

2. Responsabilité Financière :

Les dirigeants d'une association ne sont pas responsables des dettes du groupement sauf en cas de redressement ou liquidation judiciaire ou s'ils les ont cautionnées.

a) Redressement ou liquidation judiciaire :

Lorsqu'un redressement ou une liquidation judiciaire d'une association fait apparaître une insuffisance d'actif, le tribunal peut, en cas de faute de gestion y ayant contribué, décider que les dettes de l'organisme seront supportées, en tout ou en partie, par tous ses dirigeants ou par certains d'entre eux.

b) Cautionnement :

Le cautionnement oblige le ou les dirigeants qui se sont portés caution d'une obligation à satisfaire à cette obligation si l'association n'y satisfait pas elle-même.

N.B : Un dirigeant reste tenu de payer les dettes dont il s'est porté caution même après la cessation de ses fonctions, sauf s'il a été stipulé expressément que le cautionnement est lié à l'exercice de ses fonctions et cesse de produire effet lorsqu'il est mis fin à celles-ci.

3. Responsabilité Pénale :

a) Dirigeant auteur d'une infraction :

Un dirigeant est pénalement responsable des infractions commises dans le fonctionnement d'une association (absence de déclaration modificative en cas de modification statutaire, tenue irrégulière du registre spécial, etc.)



b) Dirigeant coauteur ou complice d'une infraction avec l'association :

La responsabilité pénale de l'association n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits, mais un dirigeant ne sera punissable pour ces mêmes faits que s'il a la qualité d'auteur ou de complice.

B. L'action en justice :

A défaut de toute prévision contraire ou spéciale des statuts, les actions intéressant les associations valablement exercées par leur président, quelle que soit sa dénomination. Ces mêmes actions sont valablement engagées contre lui.
Si, une action étant engagée contre une association, le président conteste la qualité en laquelle il est pris ou se dérobe par un artifice quelconque, un mandataire ad litem est nommé à l'association par ordonnance du président de la juridiction saisie et il est procédé valablement contre ce mandataire.
Toutes les actions répressives ou civiles en matière d'associations, sont du ressort des tribunaux de première instance ou à défaut des tribunaux régionaux.

C. Les limites :

La liberté d'association est limitée par certaines dispositions qui sont :

- Si par des discours, exhortations, invocations en quelque langue que ce soit, ou par lecture, affiches, publications, distribution, exposition d'écrits quelconques ou par projection il a été fait sciemment, dans des .réunions tenues par une association quelque provocation à des crimes ou délits, le ou les dirigeants de l'association reconnus responsables seront passibles d'une amende de 12.000 à 100.000 francs et d'un emprisonnement de trois mois à deux ans, sans préjudice des peines plus fortes qui seraient prévues par dahir contre les individus personnellement coupables de ces provocations.

- Toute association se livrant à une activité autre que celle prévue par ses statuts peut être dissoute. Les dirigeants de l'association seront punis d'une amende de 12.000 à 100.000 francs.

D. La dissolution :

1. Volontaire :

Une association peut être librement dissoute par la volonté des associés, pour un quelconque motif leur appartenant. La dissolution volontaire est alors prononcée en assemblée générale extraordinaire. Il est nécessaire de Il est nécessaire de prévoir dans les statuts les conditions de quorum et de majorité requise pour la dissolution



2. Judiciaire :

- Toute association fondée sur une cause ou en vue d'un objet illicite, contraire aux lois, aux bonnes moeurs ou qui aurait pour but de porter atteinte à l'intégrité du territoire national ou à la forme monarchique de l'état, est nulle et de nul effet.

- En cas de nullité, la dissolution de l'association es prononcée par le tribunal de première instance ou à défaut par le tribunal régional soit à la requête de tout intéressé, soit à la diligence du ministère public.

- La dissolution entraîne la fermeture des locaux et l'interdiction des réunions des membres de l'association.

- En cas de manquement de l'une des conditions de déclaration, la dissolution peut être prononcée à la requête de tout intéressé ou du ministère public.

- En cas de dissolution, les biens de l'association sont dévolus à une autre association conformément aux statuts ou, à défaut de dispositions statutaires, suivant les règles déterminées à l'assemblée générale.

- En cas de dissolution par dahir ou par décret, dans les cas précédents, le dahir ou décret prononçant la dissolution fixera nonobstant toutes dispositions statutaires, les modalités de la liquidation.

3. Statutaire :

Lorsque le but statutaire de l'association a été atteint, ou lorsque l'association a été fondée pour une durée limitée, elle doit être dissoute conformément aux dispositions des statuts.

4. Administrative :

L'administration est habilitée à dissoudre certaines associations par décret ou par conseil des ministres. Il s'agit des groupes de combat et des milices privées.

E. Les sanctions :

- Sont punis d'une amende de 12.000 à 100.000 francs et en cas de récidive d'une amende double ceux qui après avoir formé une association, ont effectué les opérations requises au profit des associations déclarées sans avoir observé les formalités de la déclaration.

- Sont punis d'une amende de 50.000 à 2.000.000 de francs et d'un emprisonnement de six jours à un an ou de l'une de ces deux peines seulement, les fondateurs, directeurs ou administrateurs de l'association qui se serait maintenue ou reconstituée illégalement après un jugement de dissolution.

- Sont punis des mêmes peines les personnes qui auront favorisé la réunion des membres d'une association dissoute.

